

TYÖHYVINVOINTI MUUTOKSESSA

TENHUNEN, ILONA

Tampereen yliopisto

Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö

Sosiaalipolitiikan pro gradu -tutkielma

Maaliskuu 2013

Tampereen yliopisto
Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö

TENHUNEN, ILONA: Työhyvinvointi muutoksessa.

Pro gradu -tutkielma, 62 s.
Sosiaalipolitiikka
Ohjaaja: Jouko Nätti
Maaliskuu 2013

TIIVISTELMÄ

Tutkimus käsittelee organisaatiomuutosten yhteyttä koettuun työhyvinvointiin. Työssä tarkastellaan tapahtuneiden muutosten määriä ja niiden yhteyttä erilaisiin hyvinvointikokemuksiin. Tavoitteena on selvittää, onko muutoksella yhteyttä koettuun työhyvinvointiin, ja voiko tähän kokemukseen vaikuttaa tiedottamalla muutoksesta työntekijöille. Teoreettisena viitekehyksenä on käytetty Herzbergin motivaatio-hygieniateoriaa sekä Schaufeli & Bakkerin työn voimavarojen ja raskuuden mallia.

Muutoksen ja työhyvinvoinnin suhdetta analysoitiin tilastollisesti varianssianalyysin, Spearmanin korrelaation ja ristiintaulukoinnin avulla. Aineistona käytettiin otosta Tilastokeskuksen *Työolotutkimus 2008* -aineistosta.

Tässä tutkimuksessa tehdyt havainnot tukevat aiempia työhyvinvoinnin tutkimustuloksia. Muutosten määrällä näytti olevan yhteys erilaisiin työn vaatimusten kiristymisen kokemuksiin, kuten työtehtävien alueen laajentumiseen, työtehtävien vaikeutumiseen ja uuden tiedon omaksumisvaatimusten kasvun kokemuksiin. Sama yhteys näkyi työn rasittavuuden kokemuksissa. Mitä enemmän muutoksia oli läpikäyty, sitä enemmän koettiin myös työn vaatimusten kasvun eri osa-alueita. Työtyytyväisyyden analysointi osoitti, että muutosten määrän lisääntyessä työtyytyväisyys laskee, joskin vain hieman. Sama tulos ilmeni muutostiedottamisen kohdalla: tyytyväisimpiä työhönsä olivat selkeästi ne, jotka saivat tietää muutoksista jo suunnitteluvaiheessa tai ainakin vähän ennen muutosta. Muutosten määrällä ja muutostiedottamisella oli yhdysvaikutusta silloin, kun muutoksia oli paljon. Ajoissa tietoa saaneiden työtyytyväisyys ei tällöin heikentynyt verrattuna tilanteeseen, jossa tietoa ei saatu. Tämä tukee aiempia tutkimustuloksia henkilöstön osallistamisen vaikutuksista työhyvinvointiin ja -tyytyväisyyteen. Toisaalta käsitys omista etenemismahdollisuuksista selvästi kohosi, mitä enemmän muutoslajeja työntekijä oli käynyt läpi työssään. Jatkuvassa muutoksessa ja liikkeessä olevan organisaation ilmeisesti koetaan voivan tarjota työntekijälleen enemmän mahdollisuuksia siirtyä muihin, kenties ylempiin tehtäviin. Omien kehittymismahdollisuuksien kokemuksissa tällaista yhteyttä taas ei löytynyt. Muutoksettomassa ryhmässä oli kuitenkin prosentuaalisesti eniten niitä, jotka kokivat kehittymismahdollisuutensa huonoiksi, ja pienempiä muutosmääriä läpikäyneet taas suhtautuivat positiivisimmin.

Avainsanat: työ, työhyvinvointi, organisaatiomuutos, työtyytyväisyys.

ABSTRACT

This study examines the connection between organizational change and perceived work well-being. The amount of organizational changes made at work is compared to different aspects of perceived well-being. The aim of the study is to examine whether or not organizational change is connected to perceived work well-being and if this connection can be mediated by informing of the forthcoming changes in advance. Herzberg's motivation-hygiene theory and the job demands and job resources model by Schaufeli & Bakker are used as a theoretical framework of the study.

The connection between organizational change and perceived work well-being was analyzed statistically using two-way analysis of variance, Spearman's correlations and crosstabulation. The analyzed sample was extracted from Statistics Finland's *Quality of work life survey 2008*.

The results of this study confirm the former findings of work well-being research. The amount of the organizational changes made seemed to be connected to various perceived increases in job demands, eg. widening of the job description, rising degree of difficulty and rising demands to adopt new information. Job stressfulness shared this pattern: the higher amount of organizational changes made, the higher perceived job demands. However, the perceived possibilities for advancement were significantly higher for those who had gone through various types of organizational changes. This implies that changing organizations are perceived to offer more career prospects than static organizations. Although the amount of organizational changes made didn't seem to be connected to perceived possibilities for personal development, the group that had not gone through any changes had percentually worst perceptions of their own possibilities. Analyzing the levels of job satisfaction showed a slight decrease in job satisfaction when the amount of organizational changes increases. Job satisfaction levels were notably higher for those who were informed of the forthcoming changes in the planning phase of the project or at least somewhat prior to the change. There was also an interaction effect between amounts of changes and information: being informed prior to the change seemed to mitigate the effects of increased amounts of changes. These results support the former findings about the importance of personnel participation and inclusion in different projects at work.

Keywords: work, work well-being, organizational change, work satisfaction.

Sisällysluettelo

1	Johdanto	1
2	Työhyvinvoinnista	4
2.1	Henkilökohtainen ja kollektiivinen hyvinvointikokemus	5
2.2	Työtyytyväisyys ja työn imu työhyvinvoinnin mittareina	6
2.3	Voimavarat ja rasitustekijät	8
3	Muutoksesta työelämässä	10
3.1	Organisaatiomuutoksen piirteitä	11
3.2	Muutoksen johtamisesta	12
3.3	Organisaatiokulttuuri muutoksessa	13
4	Työhyvinvoinnin tutkimusta	16
4.1	Muutos rasitteena	17
4.2	Muutos voimavarana	19
5	Tutkimusasetelma	20
5.1	Aineisto	21
5.2	Käytettävät muuttujat	22
5.3	Menetelmät	28
6	Tulokset	30
6.1	Taustatekijät ja muutos	30
6.2	Työn lisääntyneet vaatimukset ja stressi	36
6.3	Epävarmuus	42
6.4	Koetut kehitysmahdollisuudet	43
6.5	Muutosten määrä, muutostiedottaminen ja työtyytyväisyys	46
7	Pohdinta	52
7.1	Tulosten yhteenveto ja tulkinta	52
7.2	Tulosten luotettavuuden arviointia	55
	Lähteet	57

Kuvio- ja taulukkoluetelo

Kaaviot

Kaavio 1: Muutoskokemuksesta hyvinvointikokemukseksi.....	2
Kaavio 2: The research model (Schaufeli & Bakker, 2004).	9
Kaavio 3: Tutkimusasetelma.....	20

Kuvat

Kuva 1: Varianssianalyysin tulokset muutoslajien määrän ja muutostiedottamisen yhteyksistä tyytyväisyyteen nykyiseen työhön.	48
Kuva 2: Varianssianalyysin tulokset muutoslajien määrän ja muutostiedottamisen yhteyksistä työtyytyväisyyteen.	50

Taulukot

Taulukko 1: Tapahtuneiden muutosten määrä.	22
Taulukko 2: Tyytyväisyys nykyiseen työhön (A10A).	24
Taulukko 3: Työtyytyväisyys (A10B).	24
Taulukko 4: Tyytyväisyys omiin kehittymismahdollisuuksiin työssä.	25
Taulukko 5: Työn henkinen rasittavuus.	26
Taulukko 6: Koettujen epävarmuustekijöiden määrä.	27
Taulukko 7: Vastaajien ikä luokiteltuna.	31
Taulukko 8: Vastaajien koulutusaste.	31
Taulukko 9: Vastaajien ammatti luokiteltuna.	32
Taulukko 10: Vastaajien sosiodemografiset tiedot muutoslajien määrän mukaan (%).	35
Taulukko 11: Työtehtävien lisääntymisen kokemus tapahtuneiden muutoslajien määrän mukaan. .	36
Taulukko 12: Työtehtävien alueen laajentumisen kokemus tapahtuneiden muutoslajien määrän mukaan.	37

Taulukko 13: Työtehtävien vaikeutumisen kokemus tapahtuneiden muutoslajien määrän mukaan.	38
Taulukko 14: Uuden tiedon omaksumisvaatimusten kasvamisen kokemus tapahtuneiden muutoslajien määrän mukaan.....	39
Taulukko 15: Koettu henkilöstön väheneminen suhteessa työmäärään tapahtuneiden muutoslajien määrän mukaan.	40
Taulukko 16: Työtehtävien henkisen rasittavuuden kokemus tapahtuneiden muutoslajien määrän mukaan.	41
Taulukko 17: Korrelaatiotestin tulokset.....	42
Taulukko 18: Omien kehittymismahdollisuuksien kokemus työssä tapahtuneiden muutoslajien määrän mukaan.	43
Taulukko 19: Etenemismahdollisuuksien kokemus tapahtuneiden muutoslajien määrän mukaan. ..	44
Taulukko 20: Tyytyväisyys omiin kehittymismahdollisuuksiin työssä tapahtuneiden muutoslajien määrän mukaan.	45
Taulukko 21: Varianssianalyysin tulokset muutoslajien määrän ja muutostiedottamisen yhteyksistä tyytyväisyyteen nykyiseen työhön (A10A).....	47
Taulukko 22: Varianssianalyysin tulokset muutoslajien määrän ja muutostiedottamisen yhteyksistä tyytyväisyyteen (A10B).	49

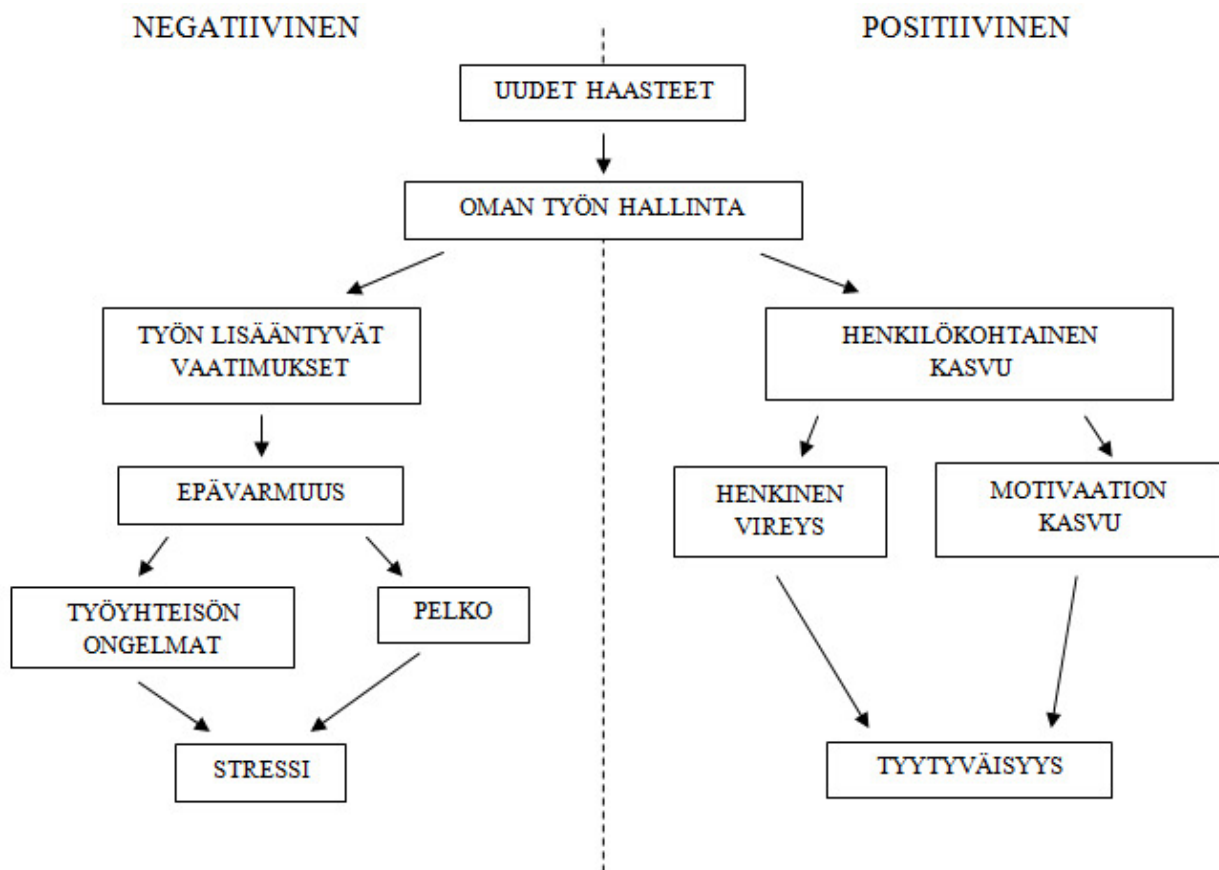
1 Johdanto

Monenlaiset muutokset ja kehityshankkeet rytmittävät arkea suomalaisilla työpaikoilla. Tilastokeskuksen *Työolotutkimuksessa* vuodelta 2008 kartoitettiin muutoksia, jotka kohdistuivat esimerkiksi johtoon, asiakasryhmiin ja tuotteisiin, tietojärjestelmiin sekä omistussuhteisiin – kaikki nämä muutoksen lajit olivat yleistyneet verrattuna vuoden 2003 kyselytutkimukseen. Eniten muutoksia tapahtui valtiolla ja kunnilla. Pidemmän aikavälin vertailussa käy kuitenkin ilmi, että samaan aikaan tiedottaminen muutoksista on vähentynyt sitten 1990-luvun. Vuonna 2008 suurin osa vastanneista ilmoitti saaneensa tietää tulevista muutoksista vasta vähän ennen niiden toteuttamista, ja neljäsosa ei saanut etukäteisinformaatiota lainkaan. (Lehto & Sutela 2008, 45–47.)

Viime vuosina muutos on saanut melko negatiivisen kaiun, sillä siihen yhdistetään usein lähinnä työntekijöiden jaksamista ja työpaikan ilmapiiriä heikentäviä vaikutuksia. Työhyvinvoinnin tutkimuksella on oma roolinsa yritysten taloudellisen menestyksenkin kannalta: työpaikan sosiaalinen vuorovaikutus on tärkeä osa työorganisaatioita, ja työhyvinvointi voidaan nähdä jopa organisaation menestystekijänä (Pyöriä 2012, 7). Keskustelu aiheesta on kuitenkin keskittynyt työpahoinvointiin, lisääntyneisiin psyykkisiin kuormitustekijöihin kuten kiirekokemuksiin tai työuupumukseen. (Aro 2002, 16–18.) Työilmapiirikin on keskeinen ongelma-alue, sillä muutos saattaa jakaa työyhteisön kahtia, mikäli johtoporras näkee jatkuvan muutoksen edellytyksenä organisaation dynaamisuudelle ja jatkuvuudelle ja työntekijä taas uhkana omalle jaksamiselle ja työn vaatimuksista selviytymiselle.

Toisaalta on hyvä muistaa, että muutos voi olla myös positiivinen voima ja jopa voimavara työympäristössä. Taloustilanteeseen ja yhteiskunnalliseen elämään vaikuttavat niin kotimaiset kuin kansainväliset tekijät, ja jokaisella toimialalla ja henkilökohtaisissa työurissa on väistämättä epäjatkuvuuksia. Liika pysähtyneisyys työympäristössä voi johtaa jopa motivaation laskuun ja eräänlaiseen alikuormitukseen (Aro 2002, 21). Onnistuneesti toteutettu organisaatiomuutos voi vahvistaa työntekijöiden kompetenssin ja hallinnan tunnetta, erityisesti silloin, kun he kokevat tulleen kuulluiksi muutosprosessissa ja saaneensa tätä kautta vaikutusmahdollisuuksia (mt. 99–100).

Tein taustoitusta muutoksen kaksijakoisista vaikutuksista työelämässä jo kandidaatin tutkielmassani, jossa analysoin haastattelujen perusteella muutkokokemuksia fenomenografisesti. Kokemuksissa oli selkeästi havaittavissa ilmiön kaksisuuntaisuus: muutos koettiin motivoivana, mutta myös haastavana. Hahmottelin henkilökohtaisesta muutosprosessista kokemuksetjun, joka lähtee liikkeelle muutoksen tuottamista uusista haasteista. Uudet haasteet vaativat oman työn hallintaa sopeutettaessa omaa työtä muutokseen, ja tämän hallinnan onnistuminen tai epäonnistuminen jakaa usein kokemuksen kahteen tapahtumaketjuun: työn lisääntyvät vaatimukset aiheuttavat epävarmuutta, pelkoa ja mahdollisia ongelmia työyhteisössä, mikä johtaa stressikokemukseen. Onnistunut muutosprosessi taas mahdollistaa henkilökohtaisen kasvun, joka lisää vireyttä, motivaatiota ja yleistä työtyytyväisyyttä (kaavio 1).



Kaavio 1: Muutkokokemuksesta hyvinvointikokemukseksi.

Jatkan tässä tutkimuksessa näiden keskeisten käsitteiden, työhyvinvoinnin ja muutoksen, yhteyden valottamista kvantitatiivisin menetelmin. Pyrin selvittämään, miten vahvoja yhteyksiä muutoksen ja

erilaisten työhyvinvointimittareiden välillä on tilastollisesti. Pohjana näiden mittareiden valinnalle käytän aiempaa teoriaa ja omaa kaaviotani aiheesta. Tutkimuskysymykseni ovat, onko muutoksella yhteyttä työhyvinvoinnin kokemukseen, ja voiko muutoksesta tiedottamisella vaikuttaa tähän yhteyteen.

Esittelen ensin tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen luvuissa 2 ja 3. Lähtökohtina toimivat kaksi keskeistä käsitettä, työhyvinvointi ja muutos, joita käsittelen omina kokonaisuuksinaan. Käsitteet nivoutuvat yhteen luvussa 4, johon olen koonnut aikaisempia tutkimustuloksia työhyvinvoinnista ja erityisesti muutoksen todetuista vaikutuksista työhyvinvointiin. Tästä edetään tutkimusasetelman, aineiston ja käytettyjen analyysimenetelmien tarkempaan kuvaukseen, jonka jälkeen esittelen analyysien tulokset taulukoineen ja kuvineen. Lopuksi esitän tulosten yhteenvedon ja hieman pohdintaa saatujen tulosten laajemmista kytköksistä sekä luotettavuudesta.

2 Työhyvinvoinnista

Työhyvinvointi on myös arkikielestä tuttu käsite, ja sen piiriin kuuluvat monenlaiset työhön liittyvät henkilökohtaiset tuntemukset. Toisaalta se käsittää työn fyysiset ominaisuudet (työturvallisuus ja fyysinen työympäristö), mutta myös sosiaaliset ja psyykkiset ulottuvuudet, kuten tyytyväisyys työhön, työuupumus, tai työpaikan ihmissuhteet ja työilmapiiri (Mamia 2009, 21). Työhyvinvoinnilla onkin useita liittymäkohtia fyysiseen terveyteen ja sen tutkimukseen, sillä kiinnostus työhyvinvointiin on usein yhteydessä tarpeeseen ylläpitää työntekijöiden työkykyä ja tuottavuutta. Erityisesti stressioireisiin, työuupumukseen ja työssä jaksamiseen liittyvät kielteiset ilmiöt ovat leimanneet työoloista ja työhyvinvoinnista saatuja tutkimustuloksia (Hakanen 2005, 21). Ekologisesti kestävä kehityksen teeman rinnalle onkin noussut niinsanottu inhimillinen kestävyys, joka kuvaa työntekijöiden jaksamista ja henkilöstön hyvinvointia. Kovien tulosodotusten ja kiireen työelämässä nämä ovatkin keskeisiä kehittämiskohteita, jotta tuottavuutta voitaisiin edistää ja kustannuksia hillitä heikentämättä ihmisten fyysistä tai psyykkistä hyvinvointia. (Kasvio & Räikkönen 2010, 14.)

Työhyvinvoinnin tutkimus keskittyy erityisesti hyvinvoinnin ilmiön ääripäihin ja näiden kokemusten syntymekanismeihin ja ilmenemismuotoihin. Työpahoinvoinnin kentässä pyritään löytämään ja tunnistamaan työn rasitustekijöitä, jotka johtavat työuupumukseen ja työkyvyn heikkenemiseen tai jopa menetykseen. Työpahoinvoinnin ja uupumuksen yleisimpiä ilmenemismuotoja ovat ylivirittynyt ahdistus (*anxiety*) ja alhaisen virittyneisyyden tila, masennus (*depression*) (Mamia 2009, 31). Onnistumisen ja ilon kokemukset taas voivat parhaimmillaan tuottaa kokemuksia, joita kutsutaan työtyytyväisyydeksi, työn imuksi tai työhön sitoutumiseksi (esim. Hakanen 2005, 28).

Aihepiirinä työhyvinvointi on siis hyvin laaja ja moniulotteinen, joten tutkimukseni tarkentavana näkökulmana toimii työntekijän hyvinvointikokemus. Tässä huomio kohdistuu edelleen yksilön psyykkiseen hyvinvointiin, joka on myös fyysisten stressioireiden taustalla. Luonnehdin työhyvinvointia siis subjektiiviseksi hyvinvointikokemukseksi, jossa positiiviset eli voimavarakokemukset ja negatiiviset eli rasitustekijät muodostavat kaksisuuntaisen kokonaisuuden. Voimavaroja ovat esimerkiksi työn autonomia, mahdollisuus oman osaamisen käyttöön sekä työn

monimuotoisuus, kun taas kuormittaviksi koetaan usein työpaikan säilymisen epävarmuus ja erilaiset sosiaaliset ristiriidat. (Mamia 2009, 32.) Näitä teemoja käsittelen seuraavaksi tarkemmin.

2.1 Henkilökohtainen ja kollektiivinen hyvinvointikokemus

Yksilön hyvinvointi voidaan Warrin (2007, 9) mukaan jakaa kahteen osittain limittyvään osa-alueeseen, jotka ovat onnellisuus ja itsearvostus. Onnellisuuden Warr määrittelee näkemykseksi, jossa yksilön kokemat positiiviset ja negatiiviset kokemukset ja tunteet tasapainottelevat. Onnellisuus syntyy positiivisten tekijöiden antamasta nautinnosta, joka ylittää huonot kokemukset. Tämän vuoksi ihminen tavoittelee positiivisia tunteita, esimerkiksi iloa, tyytyväisyyttä, mukavuutta, tyydytystä ja seesteisyyttä. Tavoiteltavia asioita ja tunnekokonaisuuksia kuvaillaan usein erilaisten tarveteorioiden avulla, esimerkiksi Allardtin (1976, 38) mallissa ne jaetaan kolmeen kategoriaan: elintaso (*having*), yhteisyyssuhteet (*loving*) ja itsensä toteuttamisen muodot (*being*). Elintasaan kuuluvat tällöin fysiologiset, olemassaololle ensisijaiset tarpeet, kuten ravinnon saanti, asuminen ja turvallisuus. Yhteisyyssuhteet taas kuvaavat tarvetta kuulua sosiaalisiin verkostoihin sekä yksilö- että yhteisötasolla. Työelämän arjessa kenties merkittävin tarveulottuvuus on kuitenkin itsensä toteuttaminen, jota voidaan kuvata eräänlaiseksi persoonallisuuden kehittämiseksi: osatekijöinä ovat korvaamattomuuden kokemus, arvonto ja toimintamahdollisuudet. (Mt. 40–47.) Samansuuntaisia ajatuksia on esittänyt myös Herzberg (1974), jonka mukaan psyykkinen kasvu on tärkeää ihmisen yleisen motivaation kannalta. Tällä hän tarkoittaa henkilökohtaista edistymistä esimerkiksi tiedon ja symbolisten yhteyksien, luovuuden, sosiaalistumisen ja yksilöllisen kasvun osa-alueilla. (Mt. 57–65.)

Itsearvostus puolestaan kumpuaa yksilön arvojärjestelmästä, ja kuvastaa hänen käsityksiään omista kyvyistään, elämänsä tarkoituksesta ja moraalista. Itsensä toteuttaminen ja omien kykyjen ja taitojen käyttäminen mahdollisimman tehokkaasti tuottavat täyttymyksellisiä hyvinvointikokemuksia, joissa saattaa olla myös hedonistisia nautinnon piirteitä. Toisaalta itsearvostus saattaa toteutua epämukavuuteen saakka viedyn altruismin kautta, jolloin hyvinvoinnin kokemus kumpuaa henkilökohtaisten (esimerkiksi uskonnollisten tai eettisten) arvojen ja normien noudattamisesta. Toiminta voidaan siis nähdä jatkuvana reflektointina ja uudelleenmäärittelynä, joiden avulla ihminen rakentaa ihanneminäänsä ja tavoittelee sitä. Oman arvomaailman vastainen

tai ihmisen kykyjä aliarvioiva toiminta aiheuttaa siis henkistä pahoinvointia. (Warr 2007, 10–13.) Toisaalta omien arvojen toteuttaminen tuottaa kaksisuuntaisen hyvinvointiajattelun mukaan myös resursseja (Allardt 1976, 38).

Työhyvinvoinnista puhuttaessa tärkeäksi näkökulmaksi nousee myös kollektiivin asema. Työyhteisöt muodostuvat yksilöistä, jotka kommunikoivat ja toimivat yhdessä. Hyvinvoinnin kannalta on siis tärkeää, että yhteistyö näissä ryhmissä on sujuvaa, auttaminen on vastavuoroista ja ihminen kokee yhteenkuuluvuutta muiden kanssa. Työtehtävien ulkopuolellakin tapahtuu informaalia vuorovaikutusta työntekijöiden välillä – yhdessä nämä muodostavat merkittävän työtyytyväisyystekijän. (Argyle & Martin 1991, 88.) Yksilöiden tyytyväisyys on siis riippuvainen myös sosiaalisesta tuesta, jota odotetaan kollegoilta ja esimiehiltä. Tällä voidaan tarkoittaa esimerkiksi kannustusta ja arvostusta, jonka kautta yksilö voi kokea merkityksellisyyttä ja kunniaa (Hakanen 2005, 222). Työyhteisön jäsenillä on toisiinsa suuri vaikutus myös yhteisen todellisuuden muokkaajina: kollegan julkituodut mielipiteet tietystä tilanteesta tai omista kokemuksistaan työssä vaikuttavat muidenkin asenteisiin (Warr 2007, 244–245).

Yhteisön vaikutus työhyvinvointiin perustuu myös tunnetilojen tarttumiseen ja leviämiseen. Tätä tapahtuu erityisesti ryhmissä, joissa yksilöt altistuvat samoille ympäristötekijöille ja kokemuksille ja ovat tiiviissä vuorovaikutuksessa keskenään. Tällöin negatiiviset mielipiteet ja puhettavat välittyvät sekä verbaalisesti että nonverbaalisesti, ja etenkin työntekijöiden ja johdon välisissä ristiriitatilanteissa tyytymättömyys työhön tulee nopeasti koko työyhteisöä ja sen vuorovaikutusta leimaavaksi piirteeksi. (Warr 2007, 245–247.) Toisaalta jo yksilöiden taustojen erilaisuus aiheuttaa jännitteitä kollektiivisessa hyvinvointikokemuksessa. Kulttuuritausta, sukupuoli, ikä tai ammattiryhmä saattaa vaikuttaa suuresti yksilöiden kokemukseen ja toimintaan. (Mt. 281–283.)

2.2 Työtyytyväisyys ja työn imu työhyvinvoinnin mittareina

Edellä esiteltyä henkilökohtaista hyvinvointikokemusta työssä voidaan mitata ja todentaa monenlaisin eri tavoin. Näistä käytetyimmät lienevät työtyytyväisyyden (*job satisfaction*) ja työn imun tai työhön sitoutumisen (*job engagement*) käsitteet, jotka kuvaavat pienin vivahde-eroin työntekijän suhtautumista työhön ja tästä juontuvaa hyvinvointikokemusta.

Työtyytyväisyys nimensä mukaisesti kuvaa sitä, kuinka henkisesti tyydyttäväksi työntekijä kokee nykyisen työnsä ja työympäristönsä. Tutkimusperinteessä työtyytyväisyyttä ollaan yleensä lähestytty joko yhdestä perspektiivistä, jolloin työtyytyväisyyden ajatellaan olevan yksi kokonaiskuva työntekijän mielessä, tai muodostuvan moniulotteisemmin useista eri aspekteista työssä (Zhu 2013, 294). Jälkimmäistä ajattelutapaa noudatettaessa on siis muistettava, että työhönsä yleisellä tasolla tyytyväinen voi olla hyvinkin tyytymätön johonkin tiettyyn työn tai työympäristön osa-alueeseen (Robertson & Cooper 2010, 3). Hakanen (2005) määrittelee sekä työtyytyväisyyden että työn imun positiivisiksi työhön liittyviksi tuntemuksiksi, joiden välillä on hänen mukaansa kuitenkin ero työntekijän virittyneisyydessä. Työtyytyväisyys kuvaisi tällöin passiivisempaa rentoutuneisuuden ja mielihyvän tilaa, kun taas työn imuun liittyy mielihyvän lisäksi korkea virittyneisyys, aktiivisuus ja innokkuus. (Mt. 28.)

Työn imun käsite koostuu Hakasen (2005) mukaan *tarmokkuuden*, *omistautumisen* ja *uppoutumisen* kokemuksista. Tarmokkuudella tarkoitetaan tällöin energisyyttä, halua panostaa työhön sekä sinnikkyyttä ja tarmoa päästä yli myös ajoittaisista vastoinkäymisistä työssä. Työhön sitoutumisen käsitettä sivuava omistautuminen sisältää kokemuksia merkityksellisyydestä, innokkuudesta, ylpeydestä, samaistumisesta ja haasteiden voittamisesta työssä. Sillä on yhteys myös henkilökohtaisen hyvinvoinnin kannalta tärkeään kuulumisen ja mukanaolon käsitteeseen (*involvement*). Uppoutuminen taas voidaan nähdä kyknä ja mahdollisuutena syvään keskittymisen ja paneutumisen ja siitä saadun nautinnon tilaan (*flow*). (Mt. 229–230.) Työn imu on yhteydessä niihin työn psykologisiin, fyysisiin ja organisatorisiin piirteisiin, jotka edistävät hyvinvointia työssä: toisin sanoen työn voimavaroihin. Näistä esimerkiksi työn autonomian, esimiehen tuen ja arvostuksen sekä työn itsenäisyyden ja kehittävyys on todettu edistävän työn imun kokemista. (Hakanen 2009, 12.)

Yhtenä työhyvinvoinnin merkinä on pidetty myös työhön sitoutumista, joka on käsitteellisesti hyvin lähellä edellä esiteltyä työn imua. Omaan työhön sitoutuminen näkyy esimerkiksi työntekijän innostuksena ja haluna toimia työpaikkansa hyväksi omien työtehtäviensä ja vastualueidensa ulkopuolellakin. Työhön sitoutuminen on yritykselle selvä tuottavuustekijä, sillä useissa tutkimuksissa on todettu sitoutuneen työntekijän olevan tehokkaampi ja palvelevan asiakkaita paremmin. (Robertson & Cooper 2010, 27–28.) Innokkuus, omasta työstä pitäminen ja halu toimia yhteisön hyväksi lisäävät myös todennäköisyyttä suurempaan työtyytyväisyyteen, mikä näkyy

työhön sitoutumisen ja työtyytyväisyyden korrelaationa (mt. 34). Sitoutuneisuutta ja työn imua ei kuitenkaan pidä sekoittaa pahimmillaan työuupumukseen johtavaan ylisitoutumiseen, jota voidaan paremmin kuvata termillä työholismi (Hakanen 2005, 230). Työholisti kokee työnsä tärkeänä ja antaa työlle kaikki voimavaransa, mutta ei nauti työstään tai sen tuloksista (Hakanen 2009, 9).

2.3 Voimavarat ja rasitustekijät

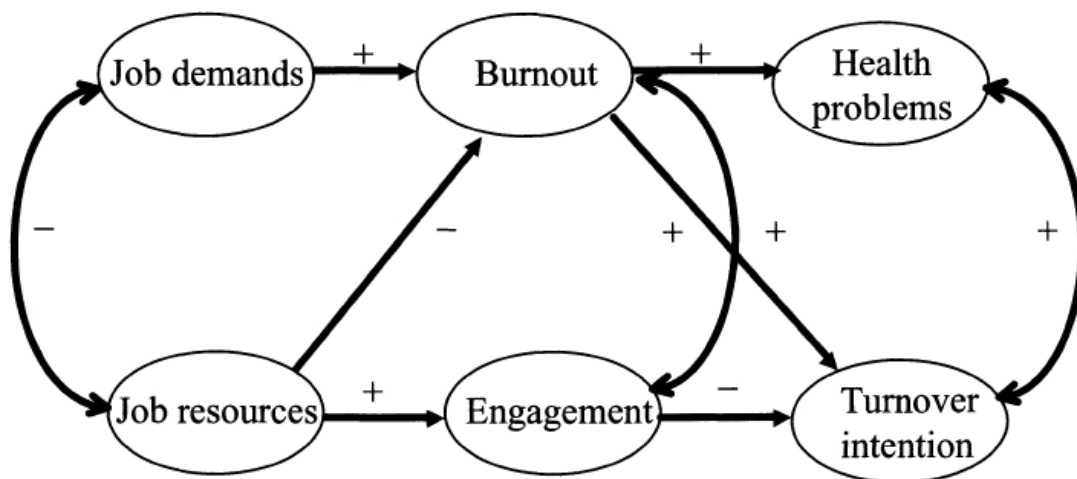
Edellä kuvattu hyvinvoinnin kokemus ei useiden teorioiden mukaan ole yksisuuntainen, vaan siihen vaikuttavat erilaiset positiiviset ja negatiiviset tekijät työssä. Positiivisilla eli voimavaratekijöillä ja negatiivisilla eli rasitustekijöillä on omat vaikutuskanavansa, jolloin työhyvinvoinnin kehityskulusta muodostuu kaksisuuntainen. Tarkasteluun olen valinnut Herzbergin motivaatio-hygieniateorian, jonka juuret ovat varhaisessa työtyytyväisyyden suhdetta tuottavuuteen kartoittavassa tutkimuksessa (1974, 71).

Herzbergin mallissa (1974) eritellään työtyytyväisyyttä aiheuttavat tekijät (*satisfiers*) tyytymättömyyttä aiheuttavista tekijöistä (*dissatisfiers*). Tyytyväisyys- eli motivaatiotekijät ovat useimmiten työhön ja työtehtäviin liittyviä, ja tuottavat pitkäaikaisia tyytyväisyyden, henkilökohtaisen kasvun ja motivoitumisen kokemuksia. Tällaisia ovat esimerkiksi saavutukset, maine, vastuulliset työtehtävät ja kehittyminen. Tyytymättömyyttä aiheuttavat eli hygieniatekijät taas ovat tyypillisesti työympäristöön liittyviä asioita, kuten työolojen puutteellisuus tai hallintoon, valvontaan ja ihmissuhteisiin liittyvät ongelmat. Näiden tekijöiden puuttuminen ei kuitenkaan yksin kohota työhyvinvointia, ja olemassaolevien ongelmien poistaminenkin tuottaa vain lyhytaikaisia tyytyväisyyden tunteita – näin ollen hygieniatekijät täytyy eliminoida työympäristöstä, mutta pidemmän tähtäimen työhyvinvointi vaatii panostusta motivaatiotekijöihin. (Mt. 72–74.)

Työhyvinvoinnin, motivaation ja työtyytyväisyyden kaksiulotteisuus näkyy selkeimmin juuri negatiivisten hygieniatekijöiden kokemisessa. Niiden aiheuttama tyytymättömyys perustuu epämukavuuden ja negatiivisten kokemusten välttelyyn, jolloin ilmiön kääntöpuolena on positiivisten kokemusten ja arvostuksen etsiminen. Nämä tarpeet eivät kuitenkaan ole toisilleen vastakkaiset: ne voivat ilmetä samanaikaisesti, eikä toisen puuttumisella tai läsnäololla voi korvata toisesta aiheutuvia kokemuksia. Näin ollen pelkkä hygieniatekijöiden eliminointi ei johda

pitkäkestoiseen työhyvinvoinnin kokemukseen ilman henkilökohtaisen kasvun ja motivaation mahdollisuuksia. (Herzberg 1974, 75–76.)

Työhyvinvoinnin muodostavat tapahtumaketjut voi nähdä myös moniulotteisempana kokonaisuutena. Schaufeli & Bakker (2004, 297–298) ovat muodostaneet kiertokaavion (kaavio 2), jossa työn vaatimukset (*job demands*) ovat yhteydessä työuupumukseen ja voimavarat (*job resources*) työn imuun (*job engagement*). Voimavarojen kasvu edesauttaa positiivisia työn imun kokemuksia (*motivational process*), ja niiden väheneminen tai vaatimusten kasvu taas vie työuupumuksen suuntaan (*energetic process*). Hakanen (2005, 245–257) on suomentanut nämä kehityskulut *energiapoluksi* ja *motivaatiopoluksi*, jotka hän määrittelee rinnakkaisiksi mutta erillisiksi hyvinvointiprosesseiksi. Työn imu ja työuupumus eivät siis ole toistensa vastakohtia: vaikka työntekijällä ei olisi uupumusoireita, ei hän silti välttämättä koe työn imua, eikä pelkästään työn imun poissaolokaan viittaa työuupumukseen (Hakanen 2009, 9).



Kaavio 2: The research model (Schaufeli & Bakker, 2004).

3 Muutoksesta työelämässä

Muutoksen käsite työelämässä on kokonaisuus, jolla voidaan tarkoittaa laajoja työmarkkinoilla ja yhteiskunnassa tapahtuvia murroksia tai siirtymiä, tai pienemmässä mittakaavassa muutoksia organisaatioissa tai jopa niiden sisäisissä ryhmissä. Tässä määrittelen muutoksen väljästi organisaatiomuutoksena, joka voi kohdistua esimerkiksi organisaation rakenteisiin, uusien palvelutuotteiden ja -mallien kehittämiseen tai asiakaspalvelun uudistamiseen (Juuti 2009, 16). Organisaatioissa tapahtuu eri laatuista muutoksia niiden elinkaaren aikana myös suunnittelematta, ikään kuin vähitellen, mutta tässä keskityn suunniteltuihin muutosprosesseihin (Poole 2004, 4).

Organisaatiomuutosta tarkastellaan usein hallintotieteen tapaan organisaatorakenteen käsitteen avulla. Rakenneteoriat sisältävät monenlaisia koulukuntia klassisesta, organisaatiolähtöisestä hallintoteoriasta kontingenssiteoriaan, jossa pääpaino on ympäristön vaatimuksilla organisaatiota kohtaan (Drazin & Glynn & Kazanjian 2004, 161–162). Organisaation sisällä muutosta voidaan lähestyä systeemiteoreettisesti eli muutoksena tietyssä organisaation osajärjestelmässä, mikä aiheuttaa tarpeen sopeuttaa muut osajärjestelmät ja ympäristön sidosryhmät muuttuneeseen tilanteeseen (Juuti 2009, 38). Toisaalta muutos on kulttuurinen ilmiö, jossa organisaation epäviralliset arvot, ideologiat ja perususkomukset johdattavat muutosprosessia. Prosessin eri tapahtumilla nähdään tällöin olevan monenlaisia piilomerkityksiä, esimerkiksi kokouksien avulla tuotetaan turvallisuudentunnetta ja vahvistetaan valtarakenteita, tai koulutustapahtumat toimivat siirtymäriitteinä. (Mt. 42.)

Tärkeä osa muutoksen kokemista ovat myös tavat, joilla sitä toteutetaan ja siitä puhutaan. Muutosta rakennetaan tietyin sanoin ja puhetavoin, ja organisaatioon kuuluvat henkilöt ja tapahtumat voivat saada tarinanomaisia hahmoja, joihin liitetään kielteisiä tai myönteisiä mielikuvia. Tällainen puhe on usein epävirallista ja sattumanvaraisessa vuorovaikutuksessa tapahtuvaa. (Juuti 2009, 51.) Vastakohtana ovat organisaation virallisen johtamisjärjestelmän puitteissa pidetyt strategia- ja kehityspuheet, joilla pyritään tuottamaan uusia rakenteita ja toimintamalleja (Juuti & Rannikko & Saarikoski 2004, 34). Formaali ja informaali muutospuhe saattavat erota toisistaan suurestikin, esimerkiksi muutosvastarinta saattaa näkyä vahvemmin epävirallisissa vuorovaikutustilanteissa, kun taas formaaleissa yhteyksissä ilmennetään yhteistyöhalukkuutta (Pieterse & Caniëls & Homan 2012, 811).

3.1 Organisaatiomuutoksen piirteitä

Organisaatiomuutos voi merkitä monenlaisia uudelleenjärjestelyjä, ja sen luonne määrittyy useiden eri tekijöiden summana. Kaikille organisaatiomuutoksille on kuitenkin yhteistä uusien organisoinnin tai työnteon tapojen määrittelemisen, jolla pyritään useimmiten sekä tuotannolliseen kasvuun että palveluiden tehokkuuteen ja parempaan laatuun. (Dawson 2002, 11–12.)

Organisaatiomuutos lähtee useimmiten liikkeelle tietyistä olosuhteista ja tekijöistä, jotka mahdollistavat tai jopa edellyttävät muutosta aiemmassa toiminnassa. Laukaisevat tekijät voidaan ryhmitellä ulkoisiin eli ympäristöstä tuleviin ja organisaation sisäisiin tekijöihin. Ulkoisia tekijöitä ovat esimerkiksi valtion taholta tulevat lainsäädännölliset uudistukset tai toimialan sääntely, globalisaatio, merkittävät poliittiset tai sosiaaliset tapahtumat, taloudelliset suhdannevaihtelut tai toimialalla tapahtuva teknologinen kehitys. Tällaiset tapahtumat tai muutokset toimintakentässä tyypillisesti ohjaavat tai jopa pakottavat organisaation arvioimaan omaa tilannettaan uudelleen. Organisaation sisäiset muutostekijät taas liittyvät useimmiten teknologiaan (uuden laitteen tai järjestelmän käyttöönotto), organisaation perustehtävän muutokseen (uuden tuotteen tai palvelun lanseeraus), henkilöstömuutoksiin tai hallintomuutoksiin. (Dawson 2002, 15.)

Klassinen näkemys organisaatiomuutoksen toteuttamisesta on tavoitteellinen suunnitelmallisuus (Dawson 2002, 12). Muutoksen toteuttajat pyrkivät loogis-rationaaliseen prosessiin, jossa huolellinen objektiivinen pohdinta ja tarkka suunnitelma korostuvat. Perustavina ajatuksina ovat tällaisessa muutoksessa usein tieteellinen liikkeenjohto ja strateginen johtaminen, ja tavoitteena on edetä toiminnassa suoraviivaisesti ja mekaanisesti. (Juuti 2009, 33–36.) Lähes vastakkainen tapa käsitteellistää muutosta on nähdä se orgaanisena prosessina. Tällöin organisaatiota ajatellaan avoimena systeeminä, ja muutosprosessissa keskitytään organisaation muodostaviin toimijoihin joko kokonaisuutena tai pienempinä ryhminä. Tavoitteena on tällöin konsultointityyppinen muutos, jossa toimijat itseohjautuvasti kehittävät itseään, ryhmäänsä ja toimintaansa. (Mt. 38–39.)

Vartiainen (1994) kuvaa itse muutosprosessia muutossyklinä eli kehittämisen kehänä, jossa muutoksen läpivienti tapahtuu vaiheittain. Ensimmäisessä vaiheessa muutostarve tiedostetaan useimmiten reaktiona laukaisevaan tekijään tai tekijöihin. Ristiriidan tiedostaminen johtaa erilaisiin kysymyksiin ja tilannekartoitukseen, josta muodostuu sosiotekninen työnkuva organisaation tai

ryhmän nykytilanteesta. Työnkuvaa tarkastellaan kriittisesti, peilaten sitä muuttuneeseen sisäiseen tai ulkoiseen tilanteeseen, ja näin hahmotetaan viimein käsitys siitä, mitä asioita muutosprosessiin tulisi sisällyttää. Syntyy visio ja tavoitetila, jonka saavuttamiseksi organisaatio tai ryhmäideoi sopivan keinovalikoiman. Sopivimmaksi valittua keinoa kokeillaan, ja arvioinnin kautta muutossykli palaa takaisin tilannekartoituksen ja pohdinnan vaiheeseen. Muutos on siis joka suhteessa jatkuva prosessi, ja edellyttää aina uudelleen tilanteen arviointia ja oman organisaation tai ryhmän aseman pohdintaa. (Mt. 89–90.)

3.2 Muutoksen johtamisesta

Muutosjohtamisella tarkoitetaan niiden prosessien hallinnointia, joiden avulla pyritään toteuttamaan muutoksia organisaatiossa. Tavoitteena tällöin on luonnollisesti vähentää muutoksen riskejä ja kustannuksia sekä maksimoida muutoksesta saatava hyöty. (Murthy 2007, 22.) Kaikkien organisaatiossa ja sen ulkopuolisissa sidosryhmissä toimivien ihmisten ja ryhmien voidaan ajatella kuuluvan mahdollisiin muutoksen tekijöihin, mutta organisaation sisältä lähtevässä muutoksessa sitä johtavat perinteisesti erilaisissa johtotehtävissä toimivat tahot: esimiehet, asiantuntijat, toimitusjohtajat tai hallituksen jäsenet. (Dunphy & Griffiths & Benn 2003, 17.)

Klassinen suunnitelmallinen muutoksen toteuttaminen voidaan jakaa kahteen pääryhmään, inkrementaaliseen eli kasautuvaan ja transformationaaliseen eli mullistavaan muutostyyppiin (Dunphy & Griffiths & Benn 2003, 205). Kasautuvien muutosten avulla organisaatiota pyritään muokkaamaan vaiheittain, jolloin tyypillisesti pyritään toteuttamaan pienemmän mittakaavan muutoksia päivittäisessä työssä, kuten tehtävien uudelleensuunnittelua, laadunhallintaa tai pienenhköjä teknologisia muutoksia. Tällöin voidaan saavuttaa nopeasti positiivisia tuloksia pienemmässä mittakaavassa ja kehittää henkilöstön valmiutta kehittyä ja saada uusia taitoja. (Mt. 209–212.) Koko organisaation tai sen toimintatavat mullistava transformationaalinen muutos taas sisältää enemmän riskejä ja on suuruusluokkansa vuoksi alttiimpi epäonnistumaan, mutta saattaa joissain tilanteissa olla ainoa keino pitää organisaatio toimintakykyisenä muuttuneessa toimintaympäristössä. Tällaisia muutoksia ovat esimerkiksi laajamittaiset rakennemuutokset, henkilöstötarpeen uudelleenmäärittely tai toimintastrategian uusiminen. (Mt. 236.)

Seo & Putnam & Bartunekin (2004) mukaan organisaation kehittämiseen ja muutosjohtamiseen liittyvien teorioiden vaiheet voidaan jakaa kolmeen osaan sen mukaan, miten ne suhtautuvat perinteisiin muutoksen vastakkainasetteluihin. Tällaisia ovat esimerkiksi yksilön ja koko organisaation asema, sisäiset ja ulkoiset muutospaineet tai ihmisten johtaminen ja tekninen hallinnointi. Ensimmäisen sukupolven organisaation kehittäminen perustuu yksilöiden ja ryhmien huomioimiseen, ja ihmisten johtamisen kokonaisuus koettiin tärkeämmäksi kuin teknisen systeemin ohjaus. Kehittäminen perustui jaksottaiselle ajattelulle, ja keskittyi organisaation sisäiseen muutokseen. Toisen sukupolven teorit sen sijaan painottavat koko organisaation laajuista ajattelua, ja ottavat huomioon myös ulkoiset tekijät. Kolmannen sukupolven teorit taas noudattavat niin sanottua oppivan organisaation periaatetta: niissä muutosjohtaminen suhtautuu perinteisiin vastakkainasetteluihin luovasti ja ennakoivasti, pyrkien oppimaan erilaisista tilanteista ja luomaan organisaatioon sisäistä kyvykkyyttä vastaamaan ulkopuolelta tuleviin muutospaineisiin. (Mt. 75.)

Muutoksen johtamisessa ihmisten ja asioiden johtamisen vastakkainasettelu on usein selkeä. Teoriat ja johtamisoppaat painottavat perinteisesti muutoksen teknistä hallinnointia (*management*), ja jättävät usein ihmisten johtamisen (*leadership*) vähemmälle huomiolle (Luoma 2010, 57). Onnistuneesti toteutetussa muutoksessa henkilöstön johtaminen ja tukeminen, niin sanotut sisäiset muutostekijät, ovat kuitenkin keskeisiä (Anderson & Anderson 2001, 16). Seuraavassa luvussa esittelen näitä sisäisiä tekijöitä ja organisaatiokulttuurin merkitystä muutoksessa tarkemmin.

3.3 Organisaatiokulttuuri muutoksessa

Organisaatiokulttuurin käsite perustuu ajatukseen, että kaikilla yksiköillä ja ryhmillä on ulkoisten puitteiden lisäksi oma sisäinen todellisuutensa. Scheinin (1992) mukaan organisaatiokulttuuri pitää sisällään laajan joukon erilaisia jaettuja arvoja, normeja, traditioita, rituaaleja ja toimintatapoja. Nämä tavat nousevat ryhmän jäsenten tarpeesta muokata yhdessä koettuja asioita johdonmukaisiksi ja merkityksellisiksi kokonaisuuksiksi. Schein perustelee kulttuuri-sanan käyttöä sillä, että se kuvastaa organisaation sisäisen todellisuuden rakenteellista pysyvyyttä ja syvyyttä – organisaatiokulttuurin sisältämät piirteet ovat usein ainakin osittain tiedostamattomia ja näkymättömiä. Tyypillistä kulttuurille on myös se integroinnin ja mallintamisen tapa, jolla

organisaatiokulttuurinkin eri osat liitetään ihmisten mielissä yhteen koherentiksi kokonaisuudeksi. (Mt. 10–11.)

Organisaatiokulttuurin merkitys muutoksen toteutumisessa on keskeinen, sillä sen muodostamilla kulttuurisilla suojamuureilla on valta estää tehokkaasti hallinnollisia ja teknisiä suunnitelmia toteutumasta (Deal & Kennedy 2000, 158). Tällöin rationaaliset ja loogiset ajattelun mallit tulevat jopa hyödyttömiksi, ja muutoksen vaiheiden ymmärtämisessä tulisi kiinnittää huomio organisaation epävirallisiin rakenteisiin, eli yhteisölliseen ja kulttuuriseen toimintaan (Juuti 2009, 40–41). Suunnitelmallisen muutoksen vastakohtana voidaan jopa ajatella muutoksen olevan sosiaalinen konstruktio, jossa koko prosessi on organisaation arkisen vuorovaikutuksen rakentama kokonaisuus. Työyhteisöön kuuluvat ihmiset käyttävät kuvaillessaan omia intentioitaan tiettyjä puhetapoja, sanoja ja tarinoita, joihin toiset reagoivat omalla tavallaan. (Mt. 50–51.) Kriittisessä organisaatiotutkimuksessa organisaatiokulttuuri voidaan nähdä myös vallan välineenä muutoksessa: se on symbolinen alue, jossa kamppaillaan siitä, kenellä on valta käyttää kulttuurisia resursseja ja antaa asioille merkityksiä (Hatch 2004, 191).

Kun organisaatio ja sen sisäinen kulttuuri joutuu muutostilanteen eteen, se voi joko sopeutua tuleviin uudistuksiin ja tukea niiden toteuttamista, tai pyrkiä säilyttämään olemassaolevan asiantilan. Jälkimmäiseen tilanteeseen linkittyy vahvasti muutosvastarinta, jonka ylittämiseksi muutosta ajava johtotaso käy erilaisia kamppailuja. Muutosvastarintaa aiheuttavat tekijät ovat organisaatio- ja henkilökohtaisia, mutta ne voidaan Dawsonin (2002) mukaan jakaa viiteen pääkategoriaan. Taitovaatimusten äkillinen lisääntyminen työssä voi aiheuttaa epävarmuuden ja luottamuksen menetyksen tunteita, etenkin jos etukäteen annettu informaatio on ollut puutteellista. Toinen merkittävä vastustustekijä ovat henkilöstöön liittyvät muutokset, jotka vaikuttavat palkkatasoon tai oman työpaikan pysyvyyteen. Osittain samoja tunteita aiheuttavat myös työn uudelleenjärjestelyt, joiden vuoksi olemassaolevat sosiaaliset suhteet työpaikalla muuttuvat. Neljäs ja viides vastarintaa aiheuttava tekijä taas kumpuaa työntekijän minäkuvasta: muutos hierarkiassa tai asemassa voi aiheuttaa pelkoa oman statuksen alenemisesta, tai muutostilanne voi näyttäytyä yleisenä psykologisena uhkana. (Mt. 19.)

Vastarintaa aiheuttavien ominaisuuksien lisäksi on löydettävissä tekijöitä, jotka vaikuttavat muutokseen suhtautumiseen. Yksi tärkeimmistä on yhteisön mielipide ja erityisesti oman

vertaisryhmän konsensus: organisaation jäsenet nojaavat suurelta osin lähiyhteisöön, ja yleinen mielipide käsillä olevasta muutoksesta muotoutuu nopeasti vahvaksi ja yhtenäiseksi. Ryhmän sisällä koetaan yhteishenkeä ja luottamusta, jonka saavuttaminen on myös johtohahmoille muutoksen toteutumisen kannalta oleellista. (Deal & Kennedy 2000, 164–166.) Etenkin teknologiaan liittyvissä muutoksissa siirtymä on sujuvampi, mikäli yhteisöstä löytyy positiivisesti muutokseen suhtautuvia, uuden teknologian hallitsevia ”mielipidejohtajia”, jotka totuttavat yhteisöä muutoksiin (Schiavone 2012, 794–795). Sopeutumisen kannalta tärkeää onkin osallistaa henkilöstöä jo varhaisessa vaiheessa muutoksen suunnitteluun (Kinnunen & Lindström 2005, 204–205). Merkitykselliseksi koetaan monesti myös riittävä siirtymäaika ja vaaditun taitotason sopivuus, jolloin välttyään yhdeltä vastarintaa ja negatiivisia tuntemuksia aiheuttavista perusmekanismeista. Tällöin organisaatiolta vaaditaan valmiuksia riittävään koulutukseen ja ajankäyttöön, jotta kullakin on mahdollisuus sopeuttaa muutokset omaan tahtiinsa arkipäivän työhön. (Deal & Kennedy 2000, 164–166.) Kaikkien osapuolien kannalta onnistunut muutosprosessi vaatii myös siirtymäriittejä, jotka auttavat luopumaan vanhoista toimintatavoista ja rohkaisevat neuvottelemaan uusista suhteista ja käytännöistä yhdessä (mt. 175).

4 Työhyvinvoinnin tutkimusta

Työhyvinvoinnin tutkimus on viime vuosina ollut sävyltään melko negatiivista, ja keskittynyt työssä jaksamisen ja työuupumuksen ongelmiin. Pitemmän aikavälin kohorttitutkimuksissa on esimerkiksi havaittu, että vuosia 1996 ja 2006 verrattaessa erilaiset koetut työhyvinvoinnin ongelmat, kuten työuupumus, työperäinen stressi ja sairauspoissaolojen määrä ovat säilyneet ennallaan. Toisaalta työilmapiirin ja työpaikan yhteishengen koettiin vertailuaikana parantuneen: ilmapiiri koettiin avoimemmaksi ja tukea oli enemmän tarjolla työssä ilmeneviin vaikeuksiin. (Jokinen ym. 2007, 53–54.) Työtyytyväisyyskin oli lisääntynyt, minkä havaittiin olevan yhteydessä lisääntyneeseen kompetenssin tunteeseen ja kasvaneisiin vaikutusmahdollisuuksiin (mt. 57).

Työhyvinvoinnin tutkimuskenttään liittyvät tällä hetkellä voimakkaasti erilaiset työkyvyn ylläpitoon tähtäävät ohjelmat ja henkilöstön hyvinvointia ja tuottavuutta lisäävät kehityshankkeet. Tällaisten hankkeiden hyödyllisyydestä on käyty runsaasti keskustelua – tutkimustulokset kuitenkin osoittavat, että positiivisia vaikutuksia on löydettävissä useita. Osana hallituksen *Työssä jaksamisen ohjelmaa* toteutettu *Hyvien käytäntöjen vaikuttavuus* -tutkimus havaitsi kehityshankkeita toteuttaneilla työpaikoilla olevan keskimääräistä parempi työilmapiiri ja korkeampi työssä viihtyvyys. Henkilöstö luonnehti organisaatioitaan esimerkiksi avoimiksi, avuliaisiksi ja hyvin organisoiduiksi. Koettu työhyvinvointi oli yleisesti korkealla tasolla, ja sen osa-alueista huomattavin vaikutus kehittämishankkeilla todettiin olevan koettujen stressioireiden määrään: vertailuaineistossa keskimäärin 12 prosenttia vastaajista ilmoitti kärsivänsä stressioireista, kun vastaava määrä hyvien käytäntöjen organisaatioissa oli 6 prosenttia. (Notkola 2002, 16–17.) Samankaltaisia tuloksia saavutettiin Lontoon palolaitoksella toteutetussa työhyvinvoinnin edistämishankkeessa, jossa stressin ja työuupumuksen kokemuksia pyrittiin lievittämään esimerkiksi edistämällä osallistavaa muutosta, lisäämällä koulutusta, selkiyttämällä työrooleja sekä muodostamalla yksilölliset henkisen kestävyys tavoiteohjelmat. Ennen hanketta stressiin, ahdistukseen ja uupumukseen liittyvät poissaolot muodostivat 20% eli suurimman osuuden kaikista poissaoloista. Neljä vuotta hankkeen aloittamisesta näiden poissaolojen osuus oli enää 11%. (Finn & Tinline 2010, 170–173.)

Uusia, hyviä käytäntöjä etsitään myös Työterveyslaitoksella, jolla on käynnissä jatkuvasti erilaisia tutkimusprojekteja. Niissä pyritään löytämään ratkaisuja työhyvinvoinnin ongelma-alueisiin eri

toimialoilla erityisesti työurien pidentämistä silmälläpitäen. Työtehtävien kehittämiseen ja uudelleenorganisointiin liittyvistä kehityshankkeista esimerkkinä voidaan pitää Työterveyslaitoksen *Työhyvinvoinnin kehittäminen ja sairauspoissaolojen hallinta paperiteollisuudessa (HYVIS)* -hanketta, jossa koettiin lyhyen työkierron kokeilulla olleen positiivisia vaikutuksia (Pahkin ym. 2010, 79). Työntekijöiden osallistamista ja yhteiskehittelyä työpaikoilla tutkittiin *Terveyttä edistävän kriteeristön kehittäminen sosiaali- ja terveysalalle* -osaprojektissa, jossa työhyvinvointia lähestyttiin laaja-alaisen kehittämissuunnitelman muodossa, näkökulmana työntekijän rooli oman hyvinvointinsa asiantuntijana. Tulokset osoittivat, että yhteiskehittelyssä löydettiin tehokkaasti oman työpaikan kehittämiskohteet ja näiden ongelmakohtien ratkaisuja saatiin vietyä eteenpäinkin, mutta asenteet kehittämistä kohtaan olivat melko pessimistiset: moni koki, ettei tästä ollut hyötyä omassa työssä (Siljanen & Rautio & Husman 2012, 55). Yhteistyötä kehittämisprojekteissa tehdään eurooppalaisellakin tasolla, kun käytäntöjä pyritään yhtenäistämään ja jakamaan Euroopan Unionin jäsenmaissa. Tällaisia käytäntöjä ovat esimerkiksi osana EU:n *Progress* -rahoitusohjelmaa kehitetyt erilaiset työhyvinvointitoimintojen itsearviointimenetelmät ja -kriteerit työnantajille ja yrittäjille. (Anttonen & Räsänen (toim.) 2009.)

4.1 Muutos rasitteena

Muutostilanteita käsittelevä hyvinvointitutkimus keskittyy paljolti muutokseen rasisitustekijänä, ja sen negatiivisiin vaikutuksiin työhyvinvoinnille. Jo lähtökohdat muutokselle saattavat olla huonot vahvan organisaatiokulttuurin takia – esimerkiksi kahden sairaalan yhdistäminen koettiin henkilöstön näkökulmasta uhkana oman organisaation arvoille ja toimintatavoille (Kinnunen & Lindström 2005, 146). Työn psykologista sopimusta ja organisaatiokulttuuria tutkinut ryhmä taas totesi, että muutosta vastustivat eniten ne työntekijät, jotka kokivat organisaation tai työnantajan epäonnistuneen lupausten ja odotusten täyttämässä (Van den Heuvel & Schalk 2009, 308).

Havaittuja negatiivisia kokemuksia organisaatiomuutosten jälkeen ovat tyypillisesti työn vaatimusten ja paineiden lisääntyminen. Työtahdin, vastuun ja vaativuuden kiristymisen kokemusten todettiin lisääntyneen niissä neljän kunnan terveys- ja sosiaaliyksiköissä, joissa organisaatiotasolla oli tapahtunut muutoksia viimeisen kahden vuoden kuluessa (Laamanen ym. 2002, 25). Näillä kokemuksilla havaittiin olevan yhteys työuupumukseen: mitä useammin

edellämainittuja asioita ilmeni, sitä enemmän uupumusta koettiin (mt. 43). Sama yhteys havaittiin myös opettajille tehdyn kyselytutkimuksen aineistossa, jossa työn vaatimukset olivat positiivisessa yhteydessä työuupumukseen (Hakanen 2005, 262). Nämä kokemukset selittyvät usein muutoksen liian nopealla aikataululla: erityisesti työ- ja tietojärjestelmiin kohdistuviin muutoksiin haluttiin lisää aikaa sopeutumiselle ja uudelleenorganisoinnille (Kinnunen & Lindström 2005, 96). Toisaalta moni muutos tuottaa uusia tai korostaa olemassaolevia eroja henkilöstön jäsenien asemassa ja etuisuuksissa. Palkat, resursointi, kehittymismahdollisuudet ja muutokset työmäärissä ovat keskeisiä epäoikeudenmukaisuuden tunteita aiheuttavia muutoskohteita (mt. 55). Muutos myös vaikuttaa eri tavoin eri henkilöstöryhmissä: sosiaalisen tuen merkitystä selvittäneessä tutkimuksessa etenkin esimiehet ja muut johtoasemassa olevat kertoivat kokevansa työroolinsa epäselviksi ja työnsä kuormittavammaksi muutoksen jälkeen (Swanson & Power 2001, 174). Työroolin epäselvyyteen liittyvää stressiä kuitenkin lievitti kollegojen antama sosiaalinen tuki, mikä myös lisäsi positiivisen palautteen määrää (mt. 161).

Muutosten määrä ja kesto todettiin hyvinvoinnin kannalta merkityksellisiksi organisaatioiden uudelleenjärjestelyjä tutkineessa kohorttitutkimuksessa. Sekä yhden että kahden vuoden aikaväleillä tapahtuneet muutokset lisäsivät uupumuksen kokemuksia, mutta kahden vuoden pitkittynyt muutosprosessi vaikutti heikentävästi myös yleiseen terveydentilaan. Huonoa yleistä terveydentilaa muutostilanteissa ennustivat myös työn epävarmuus, suuri työmäärä, matala työn autonomia ja esimiehen riittämätön tuki. (Geuskens ym. 2012, 6–7.) Sairauslomapäivien todettiin lisääntyneen 7 prosenttia eli lähes 5 työpäivää henkilöä kohti vuodessa niissä organisaatioissa, joissa oli toteutettu muutoksia (Hansson ym. 2008, 77). Muutoksen hyvinvointivaikutuksilla on muissakin tutkimuksissa havaittu ajallisia ulottuvuuksia. Esimerkiksi muutossyklejä kartoittanut ryhmä havaitsi muutoksen toteutusvaiheen olevan aikaa, johon painottuivat kokemukset työtyytyväisyyden sekä työhön ja organisaatioon sitoutumisen heikkenemisestä ja työroolien epäselvyydestä. Muutosvaiheen tasaannuttua muut negatiiviset kokemukset lientyivät kuitenkin lähelle tasoa ennen muutosta, lukuunottamatta heikoksi jäänyttä työhön ja organisaatioon sitoutumista. (Grunberg ym. 2008, 226.) Asenteiden heikkenemistä on selitetty esimerkiksi muutosväsymyksen käsitteen avulla: muutosten liiallisuuden ja uupumuksen kokemukset johtivat heikompaan sitoutumiseen ja lisääntyneeseen haluun lähteä organisaatiosta (Bernerth & Walker & Harris 2011, 332–333).

4.2 Muutos voimavarana

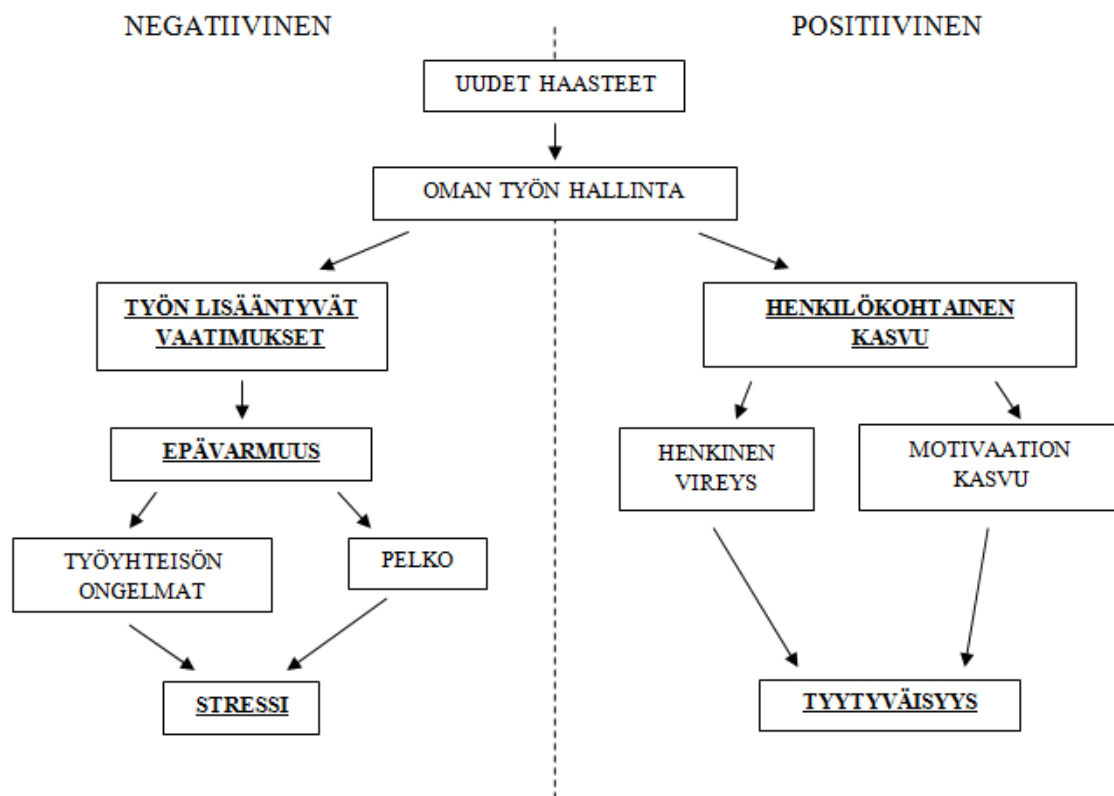
Muutoksilla on kuitenkin todettu olevan myös positiivisia vaikutuksia työympäristössä. Neljän kunnan vertailututkimuksessa muutos omassa työssä ja työoloissa koettiin kokonaisuudessaan kaikissa kunnissa pääasiassa myönteisenä asiana palvelujen käyttäjien ja henkilöstön kannalta (Laamanen ym. 2002, 15). Muutoksella oli kehittävä vaikutus työntekijän omaan työkuvaan, sillä samassa tutkimuksessa työn koettiin muuttuneen organisaatiomuutosten myötä myös vaihtelevammaksi ja haastavammaksi (mt. 46). Työn haastavuuden ja henkilökohtaisen kasvun merkitystä työhyvinvoinnille on selvitetty esimerkiksi työntekijän omien tavoitteiden kautta (Hyvönen 2011). Yli puolet tutkimukseen osallistuneista ilmoitti omaavansa henkilökohtaisia tavoitteita, jotka liittyivät saavutuksiin ja edistymiseen työssä: kompetenssin parantamiseen tähtäsi 30,5% ja henkilökohtaiseen kehittymiseen 23,7% vastaajista. Nämä tavoitteet olivat myös positiivisessa yhteydessä työhön sitoutumiseen ja työn palkitsevuuden kokemukseen. (Mt. 45–46).

Oman työn hallinta ja autonomia ovat muutoksessa keskeisiä asioita, joiden edistäminen vaikuttaa sekä työtyytyväisyyteen että muutokseen suhtautumiseen. Työn autonomian todettiin helpottavan uusien roolien omaksumista ja rohkaisevan oma-aloitteiseen toimintaan. Asenne muutokseen määrittyi myös autonomian ja kompetenssin kautta: muutokseen suhtautuivat positiivisimmin ne, joilla on riittäviä valmiuksia ottaa ne vastaan. (Hornung & Rousseau 2007, 420–421.) Toisaalta toisessa tutkimuksessa muutoksen läpikäyminen ja siitä selviytyminen jopa lisäsi hieman tutkittujen oman kompetenssin tunnetta verrattuna muutossyklin alkuvaiheen tilanteeseen (Grunberg ym. 2008, 228).

Onnistunutta muutosta selittää erityisesti osallistava muutosprosessi, jossa henkilöstö pääsee osalliseksi muutoksesta hyvän suunnittelun ja muutostiedotuksen kautta. Tärkeitä tekijöitä ovat toimiva yhteistyö, tästä seuraava oikeudenmukainen päätöksenteko ja muutoksen mukanaan tuomat kehittymismahdollisuudet työssä. (Kinnunen & Lindström 2005, 204–205.) Tätä tukee myös tutkimus työn psykologisesta sopimuksesta: mitä paremmin organisaatio oli työntekijöiden näkökulmasta täyttänyt velvoitteensa työntekijöitä kohtaan, sitä vähemmän muutosvastarintaa työntekijät osoittivat. Inkrementaalisesti toteutetut ja ennakoivat muutokset jopa lisäsivät luottamusta organisaatiota kohtaan, kun taas transformationaaliset ja korjaavat muutokset loivat epäluottamusta. (Van den Heuvel & Schalk 2009, 308–309.)

5 Tutkimusasetelma

Seuraavaksi kuvaan tarkemmin tutkimusasetelmani osa-alueet: käytettävän aineiston, muuttujien valinnan ja niiden muunnokset sekä käytetyt tutkimusmenetelmät. Tutkimusasetelma pohjautuu edellä tiivistämäni teoria- ja tutkimusperinteeseen sekä johdannossa esittelemääni *Muutoskokemuksesta hyvinvointikokemukseksi* -malliin seuraavasti:



Kaavio 3: Tutkimusasetelma.

Analysoin työhyvinvointia ja muutoksen hyvinvointiseurauksia siis neljän teeman kautta, joista työn lisääntyvät vaatimukset, epävarmuus ja stressi lukeutuvat kaksisuuntaisen työhyvinvoinnin kentässä rasisustekijöihin. Motivaatio- tai voimavaratekijöistä käsittelen henkilökohtaisen kasvun kokemuksesta ja työtyytyväisyyttä. Ylläolevasta kaaviosta 3 nähdään, miten nämä tekijät asettuvat hahmottelemaani muutoksen kokemuksen ketjuun. Pyrin löytämään käytössä olevasta aineistosta parhaalla mahdollisella tavalla näitä osa-alueita kuvaavat muuttujat, ja vastaamaan niiden avulla

tutkimuskysymyksiin: onko muutoksella yhteyttä työhyvinvoinnin kokemukseen, ja voiko muutoksesta tiedottamisella vaikuttaa tähän kokemukseen.

5.1 Aineisto

Tutkimuksen aineistona toimii Tilastokeskuksen *Työolotutkimusta* varten kerätty kyselyaineisto vuodelta 2008. Toistuviin *Työolotutkimuksiin* haastatellaan kyselylomakkeen avulla laajaa joukkoa suomen- ja ruotsinkielisiä 15–64 -vuotiaita suomalaisia, otoskoko eri vuosien tutkimuksissa on ollut 3800–7000 henkilöä. Vuoden 2008 aineistossa vastausprosentti oli 68. (Tilastokeskus 2012.)

Työolotutkimuksissa kartoitetaan kattavasti monenlaisia työelämän osa-alueita, muun muassa fyysistä, psyykkistä ja sosiaalista työympäristöä, työntekijöiden terveyttä ja stressioireita sekä erilaisia henkilökohtaisia taustatekijöitä (Tilastokeskus 2012). Omaan tutkimukseeni poimin poikkileikkausaineistosta analysoitavaksi muutamia työhyvinvointiin ja organisaatiomuutoksiin liittyviä kysymyksiä, joissa selvitetään esimerkiksi työtyytyväisyyttä, työn voimavara- ja rasitustekijöitä sekä koettuja muutoksia. Yksi Tilastokeskuksen periaatteista on, ettei yksikkökohtaisia tietoja luovuteta tunnistettavassa muodossa ulkopuolisille – otosaineistossa ei siis ole tunnistetietoja, mikä varmistaa vastanneiden tietosuojaa (Tilastokeskus 2006, 13–14).

Valmista, laajaa aineistoa käytettäessä etuina ovat suurempi otos ja parempi edustavuus. Omassa otoksessani on 4392 havaintoyksikköä. Aineiston kokoon ja monipuolisuuteen liittyvien etujen lisäksi sekundaariaineiston käyttöön liittyy kuitenkin myös haasteita: muihin tarkoituksiin luodut kysymykset ja muuttujat saattavat esimerkiksi tuottaa valideiteettiongelman, mikäli ne vastaavat huonosti omaa tutkimusasetelmaa (de Vaus 2002, 88). Tämän välttääkseni olenkin valinnut käytettävät muuttujat mahdollisuuksien mukaan aiempia tutkimustuloksia mukaillen, mistä tarkemmin seuraavassa luvussa.

5.2 Käytettävät muuttujat

Tutkimuskysymyksiin muutoksen ja työhyvinvoinnin suhteesta haen vastausta kahden selittäjän ja usean selitettävän muuttujan avulla siten, että ilmoitettua muutosten määrää verrataan erilaisiin hyvinvointiseurauksiin. Muutosten määrää kuvaan muuttujan B42 avulla (*”Onko työpaikallanne viime vuosina tapahtunut tai lähiaikoina tapahtumassa seuraavia suurehkoja muutoksia?”*). Kysymys sisältää viisi erikseen koodattua muutoslajia: esimiehen tai johdon vaihtuminen, työpaikan omistussuhteiden vaihtuminen, suurehko tietojärjestelmien muutos, asiakasryhmien tai tuotteiden muuttuminen sekä muut suurehkot organisaatiomuutokset. Vastausvaihtoehdoista (tapahtunut, tulossa, sekä että, ei ole) tarkastelen tapahtuneita muutoksia summamuuttujana siten, että *Tapahtunut* -vastaukset lasketaan kohta kohdalta yhteen. Tällöin summamuuttuja saa arvon väliltä 0–5, ja kuvaa tapahtuneiden muutoslajien määrää (taulukko 1).

Taulukko 1: Tapahtuneiden muutosten määrä.

		N	%
Luokat	0	2076	47
	1	1109	25
	2	646	15
	3	350	8
	4	153	3
	5	58	1
Yhteensä		4392	100

Kuten taulukosta nähdään, suuri osa vastaajista ei ollut käynyt työssään läpi yhtään mainituista muutostyypeistä, ja tapahtuneita muutoksia oli ollut luetelluista yleisimmin 1–3 kappaletta. Käytän muuttujaa tässä muodossaan vähemmän havaintoyksiköitä luokissa vaativiin analyyseihin. Vaativampiin testeihin yhdistän vähiten havaintoja sisältävät luokat 4–5, jotta vähäiset havaintomäärät luokissa eivät vaikuttaisi tuloksiin ja niiden luotettavuuteen.

Toiseksi selittäväksi muuttujaksi ja eräänlaiseksi yhdysvaikutustekijäksi otan muutostiedottamisen B28: *”Saatteko yleensä tietojä työtänne koskevista muutoksista”*, jossa vastausvaihtoehtoina olivat

”Jo suunnitteluvaiheessa”, ”Vähän ennen muutosta” ja ”Vasta muutoksen yhteydessä tai sen jälkeen”. Samoin kuin aiemmissa aineistosta saaduissa tutkimustuloksissa (Lehto & Sutela 2008, 45–47) tässäkin otoksessa vastaajista 35,0% sai tietää muutoksista jo suunnitteluvaiheessa, 40,5% vähän ennen muutosta ja neljännes vasta muutoksen yhteydessä tai sen jälkeen. Muuttujan avulla on tarkoitus valottaa toista tutkimuskysymystä siitä, voidaanko tiedottamisella vaikuttaa muutoksesta seuraaviin hyvinvointikokemuksiin.

Työhyvinvointiseurauksia kartoittavia muuttujia on tutkimusasetelmassa useita, ja niiden valinta nojautuu edellä esiteltyyn olemassaolevaan teoriaan ja saatuihin tutkimustuloksiin. Niiden perusteella muutoksen yleisimmät hyvinvointivaikutukset voidaan jakaa klassisesti rasitteisiin ja voimavaroihin. Työn rasitteista useimmin tulevat esille työn vaativuuden ja henkisen rasittavuuden kasvu sekä uupumuskokemukset, voimavaroista taas henkisen kasvun ja onnistumisen kokemukset. Käyttämäni aineisto mahdollistaa tulkintani mukaan näistä työtyytyväisyyden, epävarmuuden, työn vaatimusten ja stressaavuuden sekä omien kehittymismahdollisuuksien arvioimisen.

Työtyytyväisyyttä on aineistossa selvitetty kahden eri muuttujan avulla: asiaa on tiedusteltu sekä suoralla kysymyksellä A10A *”Kuinka tyytyväinen olette nykyiseen työhönne?”* että epäsuorasti kohdassa A10B *”Kun ajattelette työnne eri osatekijöitä, kuinka tyytyväinen olette seuraaviin asioihin?”*. Kokonaiskuvan parantamiseksi käytän sekä suoraa kysymystä että kohdassa A10B luetelluista osa-alueista muodostettua summamuuttujaa työtyytyväisyydestä. Summamuuttuja sisältää kysymykset tyytyväisyydestä omiin kehittymismahdollisuuksiin työssä, ammattitaidon arvostukseen, mahdollisuuksiin vaikuttaa työyhteisön toimintaan, työpaikan sosiaalisiin suhteisiin sekä työtehtävien sisältöön. Cronbachin alfa kyseiselle summamuuttujalle saa hyvän arvon ($\alpha=,733$). Molemmissa alkuperäisissä muuttujissa vastausvaihtoehdot muodostivat viisikohtaisen Likert -asteikon, joka on säilytetty myös summamuuttujassa. Tulosten havainnollistamiseksi käänsin asteikon niin, että vaihtoehdot saavat seuraavat arvot: *”1 Erittäin tyytymätön”, ”2 Melko tyytymätön”, ”3 Vaikea sanoa”, ”4 Melko tyytyväinen”* sekä *”5 Erittäin tyytyväinen”*. Taulukoissa 2 ja 3 on esitetty molempien muuttujien jakaumat.

Taulukko 2: Tyytyväisyys nykyiseen työhön (A10A).

		N	%
Kuinka tyytyväinen olette nykyiseen työhönne?	Erittäin tyytymätön	19	0
	Melko tyytymätön	209	5
	Vaikea sanoa	253	6
	Melko tyytyväinen	2807	64
	Erittäin tyytyväinen	1103	25
Yhteensä		4391	100

Taulukko 3: Työtyytyväisyys (A10B).

		N	%
Tyytyväisyys työn osa-alueisiin	Erittäin tyytymätön	7	0
	Melko tyytymätön	145	3
	Vaikea sanoa	906	21
	Melko tyytyväinen	2761	63
	Erittäin tyytyväinen	572	13
Yhteensä		4391	100

Työtyytyväisyydessä oli nähtävissä joitakin eroja kyseisillä muuttujilla mitattuna. Suoraan kysymykseen vastattaessa (taulukko 2) mittarin ääripäät keräsivät enemmän havaintoja kuin summamuuttujalla mitattuna (taulukko 3). Erittäin tyytyväisiä nykyiseen työhönsä ilmoitti olevansa 25%, kun taas summamuuttuja ilmaisi vastaavaksi osuudeksi vain 13%. Huomattavin ero näkyi kuitenkin neutraalissa keskikohdassa, sillä summamuuttujassa ”Vaikea sanoa” -vaihtoehdon oli valinnut jopa 21% vastaajista. Vastaajien oli ilmeisesti siis helpompi antaa yleisarvosana omalle työtyytyväisyydelleen, kuin tarkasti eritellyille osa-alueille. Molemmilla muuttujilla yli kaksi kolmasosaa (64 ja 63%) vastaajista oli kuitenkin melko tyytyväisiä työhönsä.

Tyytyväisyyden kokonaisuuteen ja voimavarakokemuksiin liittyy osaltaan myös henkilökohtaisen kasvun kokemus, jota kuvaan muuttujien B40 ”*Onko Teillä nykyisessä työpaikassanne hyvät,*

jonkinlaiset vai heikot mahdollisuudet kehittää itseänne?” ja B37 ”Onko Teillä nykyisessä työpaikassanne hyvät, jonkinlaiset vai heikot etenemismahdollisuudet?” avulla. Kysymyksiä on aineistossa täydennetty tiedustelemalla, kokeeko vastaaja nämä mahdollisuudet erittäin tärkeiksi, melko tärkeiksi vai ei kovinkaan tärkeiksi (kysymykset B38 ja B39). 53,6% kuvaili omia etenemismahdollisuuksiaan heikoiksi, eikä eteneminen ollut kahden kolmasosan mielestä kovinkaan tärkeää. Henkilökohtaisen kehittymisen taas koki erittäin tärkeäksi 44,9% vastaajista. Mahdollisuudet kehittymiseen olivat 42,9%:n mielestä hyvät ja 15,2% mielestä heikot. Täydennän näitä muuttujia vielä kohdasta A10B erotellulla väittämällä ”Kuinka tyytyväinen olette kehittymismahdollisuuksiinne työssä?” Jakauma on esitetty taulukossa 4:

Taulukko 4: Tyytyväisyys omiin kehittymismahdollisuuksiin työssä.

		N	%
Kuinka tyytyväinen olette kehittymismahdollisuuksiinne työssä?	Erittäin tyytymätön	83	2
	Melko tyytymätön	550	13
	Vaikea sanoa	908	21
	Melko tyytyväinen	2192	50
	Erittäin tyytyväinen	654	15
Yhteensä		4387	100

Omiin kehittymismahdollisuuksiin oltiin yleisesti ottaen melko tyytyväisiä (50%), mutta melko tai erittäin tyytymättömiäkin löytyi vastaajista yhteensä 15%. Tämän osuuden voisi päätellä olevan ne 15% vastaajista, jotka kohdassa B40 ilmoittivat omat kehittymismahdollisuutensa heikoiksi. Taulukon perusteella havaintojen määrät vastausvaihtoehtojen ääripäissä osoittautuivat vähäisiksi, minkä vuoksi muuttujia on jatkoanalyysseissa luokiteltu uudelleen kolmiluokkaiseksi: vaihtoehdot olivat tällöin ”Melko tai erittäin tyytymätön”, ”Vaikea sanoa” ja ”Melko tai erittäin tyytyväinen”.

Muutoksen negatiivisista hyvinvointivaikutuksista esille tulevat usein työn lisääntyneiden vaatimusten kokemus, epävarmuuden kokemus ja työn koettu stressaavuus. Muuttujan F5 ”Pitävätkö seuraavat väittämät paikkansa omassa työssänne (viime vuosina)” kohdista A–J valitsin tarkasteluun kohdat ”A) Työtehtävät lisääntyneet”, ”B) tehtävät laajentuneet”, ”C) tehtävät vaikeutuneet”, ”G) uuden tiedon omaksumisvaatimukset kasvaneet” sekä ”J) henkilöstöä vähemmän

suhteessa työmäärään”. Tulkitsen vastauksia työntekijän subjektiivisena kokemuksena oman työnsä vaatimuksista. Kyseisillä osa-alueilla voidaan myös ajatella olevan melko selkeäkin yhteys organisaatiomuutoksiin: muutokset usein lisäävät tai laajentavat työtehtäviä ainakin hetkellisesti, uusia asioita on kyettävä omaksumaan, ja tämä voi johtaa työn vaikeutumisen tai henkilöstövajeen kokemukseen. Henkilöstön määrään saattaa kohdistua myös suoria muutoksia, jotka vaikuttavat vastaavasti työmääriin. Kaikissa kohdissa lukuunottamatta työtehtävien vaikeutumista enemmistö vastaajista koki väittämän pitävän paikkansa, merkittävimpinä työtehtävien lisääntyminen (66,1%) ja työtehtävien alueen laajentuminen (67,7%).

Työn koettua stressaavuutta selvitettiin suoralla kysymyksellä F3 ”*Pidättekö nykyisiä työtehtäviänne henkisesti...*”, jossa vastausvaihtoehdot vaihtelivat erittäin kevyestä erittäin raskaaseen. Tämän muuttujan osalta havainnot eivät jakautuneet analyysiä varten riittävän tasaisesti, joten yhdistin alkuperäiset neljä luokkaa analyysissä luokiksi ”*Melko tai erittäin kevyinä*” sekä ”*Melko tai erittäin raskaina*” riittävän havaintomäärän turvaamiseksi.

Taulukko 5: Työn henkinen rasittavuus.

		N	%
Pidättekö nykyisiä työtehtäviänne henkisesti	Melko tai erittäin kevyinä	2107	48
	Melko tai erittäin raskaina	2277	52
	Yhteensä	4384	100

Työn henkinen rasittavuus kaksiluokkaisena muuttujana jakoi vastaajat melko tarkalleen puoliksi (taulukko 5), mikä ilmaisee myös hienojakoisemman tiedon häviämistä uudelleenluokittelun myötä. Toisaalta alkuperäisessä muuttujassa suurin osa havainnoista painottui luokkiin ”*melko raskaina*” (46,1%) ja ”*melko kevyinä*” (42,3%), joten tulosten yksiselitteisemmän tulkinnankin kannalta oli perusteltua jakaa vastaajat selkeästi kahteen ryhmään. Näin saadaan kokemusten erot selvemmin esiin.

Epävarmuuden kokemusta kuvaa asetelmassa summamuuttuja, jonka pohjana ovat väittämät kohdassa B16 ”*Liittykö työhönne seuraavia epävarmuustekijöitä?*” Mukana ovat kaikki alkuperäisen muuttujan osa-alueet: siirto toisiin tehtäviin, lomautuksen uhka, irtisanomisen uhka, työttömyyden uhka, työkyvyttömyyden uhka, ennakoimattomat muutokset sekä työmäärän lisääntyminen yli sietokyvyn. Jokaisen kohdan kyllä -vastaukset on laskettu muuttujassa yhteen, jolloin summamuuttuja saa arvon väliltä 0–7 (epävarmuustekijöiden määrä). Summamuuttujan alfa on 0,683, mikä on vielä hyväksyttävän arvon rajoissa (esim. Alkula & Pöntinen & Ylöstalo 1994, 99).

Taulukko 6: Koettujen epävarmuustekijöiden määrä.

	N	%
Luokat 0	1389	32
1	1122	26
2	792	18
3	528	12
4	279	6
5	151	3
6	89	2
7	42	1
Yhteensä	4392	100

Kuten taulukosta 6 ilmenee, epävarmuuden kokeminen mainituista osatekijöistä oli melko vähäistä. 32% vastaajista ei kokenut epävarmuutta yhdestäkään näistä asioista, ja pääosa vastaajista painottui 1–3 epävarmuustekijän alueelle. Enimmäkseen epävarmuutta koettiin vain yhdestä osatekijästä.

5.3 Menetelmät

Kvantitatiivinen tutkimusote mahdollistaa ilmiöiden välisten yhteyksien tutkimisen ns. kausaalisen selittämisen avulla (Jokivuori & Hietala 2007, 23). Kausaalinen mallintaminen eli syiden ja seurausten tutkiminen on sosiaalitieteissä kuitenkin luonteeltaan stokastista eli probabilistista, satunnaiset tekijät huomioon ottavaa: kyse on todennäköisyyksistä, eikä suoria väitteitä syy-yhteyksistä voida perustellusti esittää (mt. 18). On myös huomattava, että tutkimusasetelmanikaan ei mahdollista kausaaliyhteyksien toteamista, sillä kyseessä on poikkileikkausaineisto. Seuranta ennen ja jälkeen muutoksen ei siis voida toteuttaa, ja näin ollen saatavat tulokset kertovat muutoksen mahdollisista tai todennäköisistä vaikutuksista hyvinvointiin. Analyysimenetelmän valintaa ohjaa kuitenkin tutkimusasetelman lisäksi myös muuttujien mittaustaso. Tässä tutkimuksessa suurin osa muuttujista on kvalitatiivisia ja luokitteluasteikollisia, jolloin analyysissa on käytettävä ristiintaulukointia. Välimatka-asteikolliseksi eli eräällä tapaa kvantitatiivisiksi laskettavat Likert -asteikolliset muuttujat mahdollistavat kuitenkin monipuolisempien menetelmien, kuten varianssi- tai regressioanalyysin, käytön. (Alkula & Pöntinen & Ylöstalo 1994, 284–285.)

Muutosten määrän ja muutostiedottamisen suhdetta hyvinvointikokemuksiin analysoin varianssianalyysin, korrelaation ja ristiintaulukoinnin avulla käyttäen SPSS -tilasto-ohjelmaa. Varianssianalyysin avulla voidaan tutkia, poikkeavatko tiettyjen ryhmien keskiarvot toisistaan jonkin muuttujan osalta (Jokivuori & Hietala 2007, 153). Työtyytyväisyyttä kuvaavat Likert -asteikolliset muuttujat mahdollistavat mittaustasoltaan varianssianalyysin käytön, tarkemmin kaksisuuntaisen varianssianalyysin. Lisään analyysiin vielä toiseksi selittäväksi muuttujaksi muutostiedottamisen, jolloin voidaan selvittää kolmenlaisia yhteyksiä: onko selittäväillä muuttujilla yhteyttä eli päävaikutusta työtyytyväisyyteen, ja onko muutoksella ja muutostiedottamisella yhdysvaikutusta (mt. 133).

Muutosten määrän suhdetta koettujen epävarmuustekijöiden määrään analysoin korrelaatiokertoimella. Tarkoitukseen sopii parhaiten Spearmanin rho, joka soveltuu kahden järjestysasteikollisen muuttujan korrelaation selvittämiseen (de Vaus 2002, 259). Korrelaatiokerroin ilmaisee paitsi yhteyden voimakkuutta myös yhteyden suuntaa, joka tulkitaan korrelaatiokertoimen etumerkistä. Positiivinen korrelaatio merkitsee, että toisen muuttujan arvon kasvaessa toinenkin kasvaa – negatiivinen yhteys taas kasvattaa toisen muuttujan arvoa toisen vähetessä. (Mt. 257.)

Muita hyvinvointiseurauksia kartoitan ristiintaulukoinnin avulla niiden luokitteluasteikollisuuden vuoksi. Tässä analyysissä tehdään tulkintoja havainnon sijainnista kummallakin taulukoitavalla muuttujalla (Alkula & Pöntinen & Ylöstalo 1994, 175). Havaintojen asettumisesta tapahtuneiden muutosten määrän mukaan voidaan tehdä esimerkiksi tulkintoja siitä, onko muutosten määrällä yhteyttä hyvinvointikokemuksiin. Tulosten tilastollista merkitsevyyttä arvioin khiin neliötestillä.

6 Tulokset

Tässä luvussa esittelen analyysien tulokset taulukoin ja kuvin. Ennen siirtymistä varsinaisiin tutkittaviin muuttujiin kuvaan muutamien taustatekijöiden jakaumia aineistossa. Aineiston kattavuutta pyrin varmistamaan tarkastelemalla vastaajien iän ja sukupuolen jakautumista sekä nykyisen työsuhteen laatua. Vertaan myös ilmoitettujen muutoslajien määriä suhteessa muutamiin taustatekijöihin, jotka saattavat olla yhteydessä koettujen muutosten määriin. Tähän tarkoitukseen on tässä valittu koulutusaste, asema työpaikalla sekä vastaajan toimiala. Näin saadaan viitteitä siitä, ovatko jotkin tietyt ammattialat tai -asemat erityisen alttiita muutoksille.

Tutkimuskysymyksiä kartoittavat analyysit aloitan työn lisääntyneiden vaatimusten ja työn henkisen rasittavuuden teemasta, jonka muodostavat työtehtävien lisääntymisen, tehtäväalueen laajentumisen, työtehtävien vaikeutumisen, uuden tiedon omaksumisvaatimusten kasvamisen, henkilöstön vähenemisen sekä työtehtävien henkisen rasittavuuden kokemukset. Nämä tulokset on esitetty luvussa 6.2. Työn vaatimusten kasvu ja stressikokemukset ovat usein yhteydessä seuraavaan analysoimaani rasisustekijään eli epävarmuuteen, jonka suhdetta muutokseen kuvaan luvussa 6.3.

Luvuissa 6.4 ja 6.5 esittelen muutokseen liittyviä motivaatiotekijöitä. Pyrin kartoittamaan teemaa kahdella tavalla: ensin käsittelen henkilökohtaisen kasvun kokemusta, jonka osa-alueina ovat omien kehitys- ja etenemismahdollisuuksien kokemukset sekä tyytyväisyys omiin koettuihin kehittymismahdollisuuksiin. Lopuksi analysoin muutoksen suhdetta kokonaistyötyytyväisyyteen kahden eri analyysin avulla.

6.1 Taustatekijät ja muutos

Aineiston kaikista vastaajista 45,8% oli miehiä ja 54,2% naisia. Ikäjakauma (taulukko 7) painottui 25–54 –vuotiaisiin, joita oli valtaosa kyselyyn osallistuneista. Vastaajista nuoria eli alle 25-vuotiaita oli vain 8,2% ja ikääntyneempiä työntekijöitä eli 55–64 -vuotiaita 18,6%. Ikäluokat 35–44 ja 45–54 sisälsivät kumpikin neljänneksen ja 25–34 -vuotiaat viidenneksen vastaajista.

Taulukko 7: Vastaajien ikä luokiteltuna.

		N	%
Luokat	16–24	358	8
	25–34	933	21
	35–44	1108	25
	45–54	1178	27
	55–64	815	19
	Yhteensä	4392	100

Koulutusastetta kartoitettiin aineistossa perinteisellä luokituksella, johon kuuluivat perus-, keski-, ja erilaiset korkea-asteen koulutukset. Jaottelussa perusasteella tarkoitetaan peruskoulua tai entistä kansakoulua, keskiasteeseen lukeutuvat ylioppilas- ja muut yleissivistävät tutkinnot ja alimpaan korkea-asteeseen muun muassa entiset opistotason tutkinnot. Korkeakoulututkinnoista alempaan asteeseen kuuluvat ammattikorkeakoulujen perustutkinnot sekä yliopiston kandidaattitasoiset tutkinnot, ylempään taas ammattikorkeakoulujen jatkotutkinnot ja yliopiston maisteritutkinnot. Tutkija-asteeseen luetaan lisensiaatin ja tohtorin tutkinnot. (Tilastokeskus 2013.) Jakauma on nähtävissä taulukossa 8.

Taulukko 8: Vastaajien koulutusaste.

		N	%
Luokat	Korkeintaan perusaste	619	14
	Keskiaste	1966	45
	Alin korkea-aste	742	17
	Alempi korkeakouluaste	528	12
	Ylempi korkeakouluaste	486	11
	Tutkijakoulutusaste	51	1
	Yhteensä	4392	100

Keskiasteen koulutuksen saaneiden osuus oli selvästi suurin, 45% kaikista vastaajista. Toiseksi eniten aineistossa oli alimman korkea-asteen koulutuksen läpikäyneitä (17%). Jakauma kertoo

osaltaan myös vastaajien iästä, sillä nämä luokat sisältävät suurimman osan aiempien vuosikymmenien tutkinnoista. Suomalaisten koulutustaso on keskimäärin noussut nuoremmissa ikäluokissa, joten ainoastaan peruskoulutuksen suorittaneiden suurehko osuuskin (14%) viittaa suuren osan vastaajista olevan keski-ikäisiä tai ikääntyviä työntekijöitä. Alemman tai ylemmän korkeakouluasteen läpikäyneitä oli yhteensä 23% ja tutkijakoulutuksen suorittaneita vain prosentti kaikista vastaajista.

Taulukossa 9 on esitetty vastaajien ammatti luokiteltuna kahteentoista kategoriaan, jotka sisältävät perinteisten alkutuotannon, teollisuuden ja palveluiden lisäksi erilaisia tieto- ja hallintotöitä.

Taulukko 9: Vastaajien ammatti luokiteltuna.

		N	%
Luokat	Tekninen, tieteellinen, humanistinen, lainopillinen ja taiteellinen työ	1942	44
	Opetusalan työ	359	8
	Terveystieteiden alan työ	412	9
	Sosiaalialan työ	142	3
	Hallinnollinen johtotyö	223	5
	Toimistotyö	540	12
	Kaupallinen työ	327	7
	Liikennetyö	56	1
	Teollinen työ	85	2
	Maa- ja metsätaloustyö, kalastus	18	0
	Palvelutyö	248	6
Yhteensä		4352	100

Merkittävä osa vastaajista painottui ensimmäiseen, laajimpaan kategoriaan (44%). Tämän teknisen, tieteellisen ja humanistisen työn luokan voisi ajatella sisältävän suurimman osan niinsanotun tietotyön ammattiteistä. Ryhmän suuruutta lisää osaltaan toiseksi suurin ammattiryhmä, työnkuvaltaan melko samankaltaiset toimistotyön tekijät, joita oli aineistossa 12%. Opetus-, terveydenhoito- ja kaupallisen alan työssä oli kussakin 7–9% vastaajista. Selvästi aliedustetuin ryhmä, alkutuotannon eli maa- ja metsätaloustyön tekijät sekä kalastajat, muodostivat aineistosta alle yhden prosentin.

Asema työpaikalla jakoi vastaajat melko tasaisesti: ylempiä toimihenkilöitä oli 28,9% ja alempia toimihenkilöitä 40,0% kyselyyn osallistuneista. Työntekijänä heistä toimi 30,6%.

Työsuhteen laatu oli valtaosalla vastaajista (87,8%) toistaiseksi voimassa oleva, ja yli puolella työnantaja oli yksityisen sektorin toimija (62,2%). Vastaavasti valtiolla työskenteli 10,5 ja kuntasektorilla 27,0 prosenttia vastaajista. Työnkuvaa oli aineistossa kartoitettu muun muassa tietotekniikan käytön avulla. Töiden ja työnkuvien vaihtelevuus näkyi vastausvaihtoehtojen ääripäiden selkeänä erottumisena, sillä 23,8% ilmoitti käyttävänsä tietoteknisiä laitteita suurimman osan ja 20,1% vähemmän kuin neljäsosan työajastaan. Vastausvaihtoehdot kolme neljäsosaa, puolet ja yksi neljäsosa työajasta keräsivät kukin n. 13% vastaajista. Jonkinlaisessa esimiesasemassa (työhön kuuluu toisten työn johtamista tai tehtävien jakamista) oli senhetkisessä työssään 40,7%.

Taustatekijöistä esitän viimeiseksi koulutusasteen, aseman työpaikalla sekä vastaajan toimialan jakautumisen ilmoitettujen muutoslajien määrän mukaan (taulukko 10). Koulutusasteen suhteesta koettuihin muutoksiin voidaan havaita, että korkeintaan perusasteen suorittaneet olivat melko harvoin käyneet läpi viisi eri muutoslajia työssään (5% kaikista tämän ryhmän vastaajista). Korkeakoulutettujen osuus kaikista vastaajista oli selvästi pienempi kuin keskiasteen koulutuksen saaneiden, mikä näkyy myös taulukossa. Paljon muutoksia kohdanneet näyttäisivät kuitenkin olevan useammin korkeasti koulutettuja kuin vähän muutoksia kokeneet: viiden muutoslajin ryhmässä alemman tai ylemmän korkeakouluasteen suorittaneiden osuus oli yhteensä 35%, kun muutoksettomassa ryhmässä vastaava osuus oli 20%. Yleistäen voisi todeta, että kun koulutustaso nousee, koettujen muutosten määrät työssä nousevat, kun taas matalammilla koulutustasoilla tyypillisempiä ovat vähäisemmät muutosmäärät.

Toinen taulukossa esitetty muuttuja on asema työpaikalla, jossa vastaajat jaettiin ylempiin toimihenkilöihin, alempiin toimihenkilöihin ja työntekijöihin. Muutoslajien määrän aiheuttamaa vaihtelua tarkasteltaessa erottuvat ylemmät toimihenkilöt, joiden osuus muutoksettomassa ryhmässä oli 25% ja viiden muutoslajin ryhmässä 40%. Alempien toimihenkilöiden osuus kaikissa muutosryhmissä oli melko tasainen (40%), lukuunottamatta huomattavan suurta osuutta kahden muutoslajin ryhmässä (47%). Muutoksettomassa ryhmässä työntekijöitä oli selvästi eniten muihin ryhmiin verrattuna (36%), ja kaikki viisi muutoslajia kokeneista vain 21% oli työntekijöitä. Muissa muutosryhmissä määrät olivat kuitenkin tasaisempia.

Ammattiluokkia ja muutosmääriä tarkasteltaessa on havaittavissa selkeitä eroja eri alojen muutosherkkyydessä. Vaikka ensimmäinen luokitus (tekninen, tieteellinen, humanistinen, lainopillinen ja taiteellinen työ) sisälsikin yhteensä 45% kaikista vastaajista, sen osuus muutosmäärien kasvaessa pieneni merkittävästi. Samoin sosiaaliala ja palvelutyö erottuivat ammattiluokkina, joiden osuudet vähenivät selvästi suurimpien muutosmäärien ryhmissä: muutoksettomasta ryhmästä toimi sosiaalialalla 4% ja palvelualalla 6%, viiden muutoslajin ryhmässä taas 0 ja 2%. Muutosherkimpinä aloina taas erottuivat terveydenhoitoala, kaupallinen työ sekä toimistotyö. Terveystenhoitotyössä olevia oli kaikkiaan aineistossa 9%, mutta viiden muutoslajin läpikäyneistä heidän osuutensa oli jopa 16%. Kaupallisella alalla työskenteleviä oli viiden muutoslajin ryhmässä 14%, vaikka kaikkiaan tällä alalla oli vain 8% vastaajista. Toimistotyökin painottui suurimmilla muutosmäärillä, joissa tämän alan osuus oli 24% (koko aineistossa 12%).

Taulukko 10: Vastaajien sosiodemografiset tiedot muutoslajien määrän mukaan (%).

p-arvot perustuvat χ^2 -testiin	Tapahtuneiden muutoslajien määrä						Yhteensä % (N)
	0	1	2	3	4	5	
Koulutusaste (p=,000)							
Korkeintaan perusaste	16	13	13	13	9	5	14 (619)
Keskiaste	47	44	44	38	39	36	45 (1966)
Alin korkea-aste	16	16	17	19	24	24	17 (724)
Alempi korkeakouluaste	10	13	14	18	15	16	12 (528)
Ylempi korkeakouluaste	10	13	10	12	12	19	11 (486)
Tutkijakoulutusaste	1	2	2	1	0	0	1 (51)
Asema työpaikalla (p=,000)							
Ylemmät toimihenkilöt	25	32	30	35	39	40	29 (1271)
Alemmat toimihenkilöt	39	40	47	37	39	40	40 (1755)
Työntekijät	36	28	23	28	22	21	31 (1344)
Ammattiluokitus (p=,000)							
Tekninen, tieteellinen, humanistinen, lainopillinen ja taiteellinen työ	49	43	37	43	45	28	45 (1942)
Opetusalan työ	8	9	9	7	9	9	8 (359)
Terveydenhoitoalan työ	8	10	11	9	11	16	9 (412)
Sosiaalialan työ	4	3	3	1	1	0	3 (142)
Hallinnollinen johtotyö	4	6	5	7	9	5	5 (223)
Toimistotyö	11	11	16	18	14	24	12 (540)
Kaupallinen työ	7	7	10	6	9	14	8 (327)
Liikennetyö	1	2	2	1	1	2	1 (56)
Teollinen työ	2	2	2	2	1	2	2 (85)
Maa- ja metsätaloustyö, kalastus	0	1	0	0	0	0	0 (18)
Palvelutyö	6	6	5	6	1	2	6 (248)

Analysoidut taustatekijät selventävät kuvaa siitä, missä muutoksia tapahtuu ja ketkä niitä kokevat työssään. Tässä aineistossa valtaosa vastaajista oli vakituksessa työssä, joista suurimmassa osassa työnantajana toimi yksityinen sektori. Ikäjakauma painottui 25–54 –vuotiaisiin, ja koulutusasteeltaan lähes puolet oli keskiasteen tutkinnon suorittaneita. Alemman tai ylemmän korkeakouluasteen läpikäyneitä oli yhteensä 23%, peruskoulutettuja 14% ja tutkijakoulutuksen suorittaneita vain prosentti kaikista vastaajista. Ammattiluokista painottuivat tiede- ja taidealat (tekniinen, tieteellinen, humanistinen, lainopillinen ja taide) sekä toimisto-, terveydenhoito-, opetus- ja kaupallinen työ.

Paljon muutoksia työssään kohtasivat todennäköisemmin korkeammin koulutetut kuin peruskoulutusasteen suorittaneet, samoin alemmat tai ylemmät toimihenkilöt verrattuna työntekijöihin. Ammattialoista muutosherkimpinä erottuivat terveydenhoitotyö, toimistotyö ja kaupallinen työ, joiden osuudet suurimpia muutosmääriä kokeneista olivat merkittävästi korkeammat verrattuna pienempiin muutosmääriin ja kokonaisaineistoon. Vähiten muutoksia suhteessa alan kokonaisedustukseen oli koettu tiede- ja taidealoilla, sosiaaalialalla sekä palvelutyössä.

6.2 Työn lisääntyneet vaatimukset ja stressi

Muutosten on todettu useissa tutkimuksissa lisäävän työn vaatimusten ja työn henkisen rasittavuuden kokemuksia. Selvitän tässä muutoslajien määrän ja vaativuuskokemusten yhteyttä useiden eri muuttujien ristiintaulukoinneilla, joista ensimmäiseksi työtehtävien lisääntymisen kokemus taulukossa 11:

Taulukko 11: Työtehtävien lisääntymisen kokemus tapahtuneiden muutoslajien määrän mukaan.

		Tapahtuneiden muutoslajien määrä						
		0	1	2	3	4	5	Yhteensä
Työtehtävät lisääntyneet viime vuosina	Kyllä	64%	70%	72%	72%	78%	75%	68%
	Ei	36%	30%	28%	28%	22%	25%	32%
Yhteensä		1 995	1 088	638	348	152	57	4 278
		100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Valtaosa vastaajista, 68%, koki työtehtäviensä lisääntyneen viime vuosina. Tarkasteltaessa vastauksia muutoslajien määrän mukaan voidaan havaita, että työtehtävien lisääntymisen kokemus on sitä yleisempää, mitä enemmän muutoslajeja on koettu: kaikki viisi mainittua muutoslajia

läpikäyneistä jopa 75% koki työtehtäviensä lisääntyneen. Vastaavasti työtehtävien samanlaisena pysymisen kokemus oli yleisintä vähäisimmillä muutosmäärillä. Muutokset eivät kuitenkaan voi olla ainoa tehtävien lisääntymisen kokemusta selittävä tekijä, sillä muutoksettomassa ryhmässäkin 64% koki tehtävien lisääntyneen. Khiin neliötestin p-arvo osoitti taulukossa erittäin hyvää merkitsevyystasoa ($p=,000$). Voidaan siis olettaa, että muutoslajien määrä ja työtehtävien lisääntymisen kokemus ovat yhteydessä toisiinsa taulukon esittämällä tavalla.

Toiseksi analysoin työtehtävien laajentumisen kokemuksia, mikä on käsitteenä vahvasti kytköksissä työtehtävien lisääntymiseen ja vaatimustason kasvuun.

Taulukko 12: Työtehtävien alueen laajentumisen kokemus tapahtuneiden muutoslajien määrän mukaan.

		Tapahtuneiden muutoslajien määrä						Yhteensä
		0	1	2	3	4	5	
Työtehtävien alue laajentunut viime vuosina	Kyllä	65%	70%	73%	76%	76%	91%	69%
	Ei	35%	30%	27%	24%	24%	9%	31%
Yhteensä		2002	1094	641	349	152	58	4296
		100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Taulukon 12 ($p=,000$) perusteella huomataan, että kaikista vastaajista 69 prosentin mielestä työtehtävien alue oli viime vuosina laajentunut. Kuten edellisessäkin analyysissä, muutoslajien määrä jakaa vastaukset selkeästi: viisi muutoslajia läpikäyneistä vain 9% oli sitä mieltä, ettei heidän tehtäväalueensa ollut laajentunut. Tehtäväalueen laajentumisen kokemus selvästi yleistyy muutoslajien määrän kasvaessa, ja vähenee muutosten vähetessä. Tässäkin taulukossa vastaajista 65% kuitenkin koki tehtäväalueensa laajentuneen täysin ilman muutoksiakin.

Taulukko 13: Työtehtävien vaikeutumisen kokemus tapahtuneiden muutoslajien määrän mukaan.

		Tapahtuneiden muutoslajien määrä						Yhteensä
		0	1	2	3	4	5	
Työtehtävät vaikeutuneet viime vuosina	Kyllä	43%	47%	51%	53%	63%	74%	47%
	Ei	57%	53%	49%	47%	38%	26%	53%
Yhteensä		2017	1092	640	350	152	58	4309
		100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Työtehtävien vaikeutumisen kokemus jakoi vastaajia tasaisemmin (taulukko 13). Lievä enemmistö kaikista vastaajista (53%) koki, etteivät omat työtehtävät olleet viime vuosina vaikeutuneet, mutta muutoslajien määrän muodostamissa luokissa erot olivat selkeämpiä. Kun ei yhtään tai yhden muutoslajin läpikäyneistä 43 ja 47% koki työtehtäviensä vaikeutuneen, oli vastaava osuus viisi muutoslajia nähneillä jo 74%. Khiin neliötestin tulos oli tässäkin taulukossa $p=,000$.

Muutoksessa keskeisenä haasteena työntekijälle on nähty uusiin haasteisiin vastaaminen ja oman työn hallinta muutoksen aikana ja sen jälkeen. Tätä teemaa kuvatakseni analysoin tiedon omaksumisvaatimusten kasvun kokemusta suhteessa läpikäytyjen muutoslajien määrään taulukossa 14 ($p=,000$):

Taulukko 14: Uuden tiedon omaksumisvaatimusten kasvamisen kokemus tapahtuneiden muutoslajien määrän mukaan.

		Tapahtuneiden muutoslajien määrä						Yhteensä
		0	1	2	3	4	5	
Uuden tiedon omaksumisvaatimukset kasvaneet viime vuosina	Kyllä	52%	61%	62%	65%	74%	78%	58%
	Ei	48%	39%	38%	35%	26%	22%	42%
Yhteensä		1999	1085	636	346	152	58	4276
		100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Jälleen kaksi kolmasosaa kaikista vastaajista koki uuden tiedon omaksumisvaatimusten kasvaneen omassa työssään viime vuosina. Trendi luokittaisessa jakautumisessa on sama kuin muissakin kysymysosioista tehdyissä taulukoissa: tiedon omaksumisvaatimusten kasvua koettiin eniten suurimmilla muutosmäärillä, ja vähiten pienimmillä. Kyllä -vastauksia annettiin siis eniten viiden muutoslajin kokeneiden ryhmässä (78%) ja vähiten muutoksettomassa ryhmässä (52%). Huomattavaa kuitenkin on, että muutoksettomassa ryhmässä mielipiteet jakautuivat lähestulkoon tasan, kun taas viiden muutoslajin ryhmässä oltiin melko yksimielisiä tiedon omaksumisvaatimusten kasvamisesta.

Viimeisenä oman työn vaatimusten kasvun kokonaisuuteen liittyvänä muuttujana analysoin kokemuksia henkilöstön vähenemisestä (taulukko 15).

Taulukko 15: Koettu henkilöstön väheneminen suhteessa työmäärään tapahtuneiden muutoslajien määrän mukaan.

		Tapahtuneiden muutoslajien määrä						
		0	1	2	3	4	5	Yhteensä
Henkilöstöä aiempaa vähemmän viime vuosina suhteessa työmäärään	Kyllä							
		46%	52%	58%	60%	66%	67%	52%
	Ei							
		54%	48%	42%	40%	34%	33%	48%
Yhteensä		1981	1074	638	347	151	58	4249
		100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Eniten henkilöstön vähenemistä viime vuosina kokivat ne, jotka olivat läpikäyneet 4–5 muutoslajia. Näissä ryhmissä prosentiosuuksien ero oli suurimmillaan 66–67%:n kokiessa henkilöstön vähentyneen. Vastausten luokitteluhan ei kerro, oliko henkilöstön määrä ei -vastanneiden mielestä pysynyt samana vai lisääntynyt. Ei yhtään tai yhden muutoksen kokeneissa käsitykset henkilöstön määrästä viime vuosina jakautuivat melko tasan. Tämä on yllättävää siksi, että henkilöstön vähentymisen voidaan ajatella olevan eräänlainen organisaatiomuutos itsessäänkin. Silti 1981 vastaajaa ilmoitti ettei ole kokenut yhtään muutosta työssään, mutta henkilöstön määrä oli kuitenkin heistä 46%:n mielestä vähentynyt. Muutoslajeista tehty summamuuttujahan ei sisältänyt henkilöstön määrän muutoksia erillisenä ryhmänä, mutta nämäkin sisältyisivät kohtaan ”*Muut suurehkot organisaatiomuutokset*”. Tuloksen p-arvo oli ,000.

Edellämainitut työn vaatimusten kasvun kokemukset saattavat rasittaa työntekijää henkisesti, mikä voi johtaa stressin ja jopa työuupumuksen kokemuksiin. Tässä käsittelen stressikokemusta suoran kysymyksen avulla, jonka olen yhdistänyt muutoslajien määrää kuvaavan muuttujan luokkiin. Tulokset ovat taulukossa 16, jonka p-arvo on myös erittäin merkitsevä (,000).

Taulukko 16: Työtehtävien henkisen rasittavuuden kokemus tapahtuneiden muutoslajien määrän mukaan.

		Tapahtuneiden muutoslajien määrä						Yhteensä
		0	1	2	3	4	5	
Pidättekö nykyisiä työtehtäviänne henkisesti:	Melko tai erittäin kevyinä	53%	46%	44%	45%	37%	28%	48%
	Melko tai erittäin raskaina	47%	54%	56%	55%	63%	72%	52%
Yhteensä		2071	1107	645	350	153	58	4384
		100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Vastausprosentit jakautuvat kokonaisuudessaan hyvinkin tasaisesti, mikä saattaa olla seurausta selitettävän muuttujan luokkien yhdistämisestä kahdeksi vaihtoehdoksi. Muutoslajien määrän tarkastelu paljastaa kuitenkin, että erot kasvavat muutosten määrien kasvaessa. Neljän muutoslajin ryhmässä työtehtävänsä koki henkisesti melko tai erittäin raskaaksi jopa 63%, ja viiden muutoslajin kohdalla osuus on jo 72%. Kaikki viisi muutoslajia läpikäyneistä siis vain 28% koki työnsä henkisesti kevyeksi. 1–3 muutoslajia eivät vielä näyttäisi lisäävän työn rasittavuuden kokemusta kovinkaan merkittävästi, vaikkakin pieni ero on nähtävissä muutoksettomaan ryhmään. Ei yhtään muutosta läpikäyneistä 53% piti työtehtäviään henkisesti melko tai erittäin kevyinä.

Tehdyt analyysit osoittavat, että työn vaatimusten kasvun kokemukset ovat jollain tapaa yhteydessä läpikäytyihin muutoksiin. Muutosten määrä näyttäisi korreloivan positiivisesti työn vaatimusten eri osa-alueiden kanssa: mitä enemmän muutoksia on läpikäyty, sitä enemmän koetaan myös työn vaatimusten kasvun eri osa-alueita. Kaikista analysoimistani osa-alueista työtehtävien alueen laajentumisen ja työtehtävien vaikeutumisen kokemuksissa tämä trendi oli selkeimmin erotettavissa. Varovaisesti arvioiden voisi myös sanoa, että suurimmat erot ilmenevät vasta 4–5 muutoslajin ryhmissä. 1–3 muutosta läpikäyneillä vaativuuskokemukset toki yleistyvät hieman muutoksettomaan ryhmään verrattuna, mutta näitä muutosmääriä voisi silti kuvailla vähemmän rasittaviksi työn vaatimuskokemusten ja stressin kannalta.

6.3 Epävarmuus

Muutostokemuksen polkua edettäessä kohdataan uusia haasteita omassa työssä, ja näiden haasteiden hallinta saattaa aiheuttaa epävarmuuden kokemuksia. Epävarmuus työssä liittyy siis työhyvinvoinnin kokonaisuuteen rasitus- tai hygieniaitekijänä.

Seuraavassa taulukossa (taulukko 17) esitän korrelaatiotestin tulokset. Käytettynä menetelmänä on epäparametrinen Spearmanin rho.

Taulukko 17: Korrelaatiotestin tulokset.

			Koettujen epävarmuustekijöiden määrä	Tapahtuneiden muutoslajien määrä
Spearmanin rho	Koettujen epävarmuustekijöiden määrä	Korrelaatiokerroin	1,000	,128**
		Merkitsevyysaste	.	,000
		N	4392	4392
	Tapahtuneiden muutoslajien määrä	Korrelaatiokerroin	,128**	1,000
		Merkitsevyysaste	,000	.
		N	4392	4392

**, Korrelaatio on merkitsevä tasolla 0,01.

Koettujen epävarmuustekijöiden ja tapahtuneiden muutoslajien määrien välillä on korrelaatio, joka saa arvon ,128. Arvo ei ole suuri, mutta tilastollisesti merkitsevä ($p < 0,01$). Testin mukaan epävarmuustekijöiden ja tapahtuneiden muutoslajien määrien välillä on heikko positiivinen korrelaatio, eli muuttujan arvo nousee toisen muuttujan arvon noustessa. Mitä useampia epävarmuustekijöitä vastaaja siis kokee, sitä useampia muutoslajejakin hän on todennäköisesti kokenut. Tässä asetelmassa testin tulokset merkitsisivät, että mitä enemmän muutoslajeja vastaaja on käynyt läpi, sitä enemmän epävarmuustekijöitä hän kokee. Muutosten määrä siis korreloi lievästi epävarmuuden kanssa.

6.4 Koetut kehitysmahdollisuudet

Henkilökohtainen kasvu motivaatiotekijänä on tässä operationalisoitu kehitysmahdollisuuksien kautta. Kuvaan aihetta kolmen muuttujan avulla siten, että analysoin muutoslajien määrän suhdetta omien kehittymis- ja etenemismahdollisuuksien kokemuksiin sekä tyytyväisyyteen omiin kehittymismahdollisuuksiin. Muuttujia käsittelevässä luvussa huomattiin, että näillä ulottuvuuksilla oli vastaajien mielissä selkeä ja melko voimakaskin ero: omat henkilökohtaiset kehittymismahdollisuudet koettiin nykyisessä työssä hyviksi, ja kehitysmahdollisuuksia pidettiin tärkeinä. Eteneminen nykyisellä työpaikalla taas ei ollut vastaajien mielestä kovinkaan tärkeää, ja mahdollisuudetkin tähän koettiin melko heikoiksi. Tästä voidaan päätellä, että monelle työntekijälle oleellisempi henkilökohtaisen kasvun osa-alue on kokemus oman kyvykkyyden kehittymisestä, ei niinkään muodollinen yleneminen työpaikan hierarkiassa.

Muutos haastaa usein työntekijän ja mahdollistaa siten tutkimusten mukaan motivoivia henkilökohtaisen kasvun kokemuksia. Taulukoissa 18 ja 19 on esitetty kokemukset omista kehittymis- ja etenemismahdollisuuksista koettujen muutoslajien määrien luokissa. Erona taulukoissa kuitenkin on, että taulukossa 18 muutoslajien määrät 4 ja 5 on yhdistetty samaksi luokaksi pienten solufrekvenssien vuoksi.

Taulukko 18: Omien kehittymismahdollisuuksien kokemus työssä tapahtuneiden muutoslajien määrän mukaan.

		Tapahtuneiden muutoslajien määrä					
		0	1	2	3	4-5	Yhteensä
Mahdollisuudet kehittyä työssä	Hyvät	42%	46%	42%	43%	40%	43%
	Jonkinlaiset	41%	40%	44%	42%	46%	42%
	Heikot	17%	14%	13%	15%	14%	15%
Yhteensä		2064	1106	644	349	211	4374
		100%	100%	100%	100%	100%	100%

Omien koettujen kehittymismahdollisuuksien ja läpikäytyjen muutoslajien määrän välillä ei näyttäisi olevan kovinkaan vahvaa yhteyttä (taulukko 18). Kaikkiaan vastaajista 43% koki kehittymismahdollisuutensa hyväksi, 42% jonkinlaisiksi ja 15% heikoiksi, eivätkä nämä prosentit juurikaan vaihdelleet muutosten määrän mukaan. Vastausprosentit näyttäisivät kuitenkin varovasti arvioiden jakautuvan siten, että 1–3 muutoslajia läpikäyneet kokivat omat kehittymismahdollisuutensa hieman paremmiksi kuin 4–5 tai ei yhtään muutoslajia kokeneet. Toisaalta muutoksettomassa ryhmässä koettiin kehittymismahdollisuudet heikoiksi kaikkein useimmin, tämän osuuden ollessa 17%. Tulokset eivät myöskään ole erityisen merkitseviä, sillä khiin neliötestin arvoksi tuli $p=,053$.

Etenemismahdollisuuksia ja muutoslajien määrää kuvaavassa taulukossa 19 taas tulokset ovat tilastollisesti erittäin merkitseviä ($p=,000$).

Taulukko 19: Etenemismahdollisuuksien kokemus tapahtuneiden muutoslajien määrän mukaan.

	Tapahtuneiden muutoslajien määrä						Yhteensä
	0	1	2	3	4	5	
Etenemismahdollisuudet Hyvät nykyisessä työssä	13%	12%	14%	14%	19%	24%	13%
Jonkinlaiset	28%	35%	38%	39%	39%	34%	33%
Heikot	59%	53%	48%	47%	42%	41%	54%
Yhteensä	2059	1100	639	350	152	58	4358
	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Taulukosta nähdään, että suurin osa kaikista vastaajista koki omat etenemismahdollisuutensa työssään heikoiksi (54%). Muutoslajien määrällä näyttää olevan yhteys etenemismahdollisuuksien kokemukseen etenkin hyvien ja heikkojen mahdollisuuksien ryhmissä. Omat mahdollisuutensa hyväksi kuvailevista 24% oli käynyt läpi viisi muutoslajia, ja vain 13% ei yhtään, mikä osoittaa

muutosten lisääntymisen parantavan myös etenemismahdollisuuksien kokemusta. Omat etenemismahdollisuudet koettiin siis sitä paremmiksi, mitä enemmän muutoksia oli tapahtunut. 4–5 muutoslajia kokeneet erottuvatkin selvästi optimistisimpina ryhmänä omien etenemismahdollisuuksiensa suhteen. Vastaavasti muutoksettomassa ryhmässä etenemismahdollisuutensa koki heikoiksi jopa 59% vastaajista, ja osuus väheni muutosmäärän kasvaessa. Vastausvaihtoehto ”Jonkinlaiset” sen sijaan oli jakaumaltaan melko hajanainen, mikä voisi viitata sen tulleen tulkituksi ensisijaisesti eräänlaisena neutraalina vastausvaihtoehtona.

Taulukko 20: Tyytyväisyys omiin kehittymismahdollisuuksiin työssä tapahtuneiden muutoslajien määrän mukaan.

		Tapahtuneiden muutoslajien määrä					
		0	1	2	3	4–5	Yhteensä
Tyytyväisyys omiin kehittymismahdollisuuksiin työssä	Melko tai erittäin tyytymätön	14%	13%	15%	20%	15%	14%
	Vaikea sanoa	22%	19%	21%	18%	21%	21%
	Melko tai erittäin tyytyväinen	64%	67%	64%	62%	64%	65%
Yhteensä		2073	1107	646	350	211	4387
		100%	100%	100%	100%	100%	100%

Taulukossa 20 on esitetty tyytyväisyyden omiin kehittymismahdollisuuksiin työssä jakautuminen tapahtuneiden muutoslajien määrien luokkiin. Valtaosa ilmoitti olevansa melko tai erittäin tyytyväisiä (65%) mahdollisuuksiinsa, kuten huomattiin luvussa 5.2 yleisen työtyytyväisyydenkin kohdalla. Tyytyväisyys omiin kehittymismahdollisuuksiin sijoitettuna muutoslajien määrien luokkiin ei näytä tuottavan mitään uutta informaatiota, sillä prosenttiosuudet vaihtelevat hyvin vähän muutosmäärien välillä, eikä jakaumissa ole havaittavissa mitään selkeää trendiä. Tulos ei kuitenkaan ole kovinkaan merkitsevä tilastollisesti ($p=,068$).

Muutoksen ja koettujen kehitysmahdollisuuksien välillä voisi sanoa olevan jonkinlaisia yhteyksiä näiden analyysien perusteella, vaikkakin teorian ja aikaisemman tutkimuksen perusteella olisi

voinut odottaa selkeämpiä ja vahvempiakin yhteyksiä. Voidaan kuitenkin sanoa, että enemmän muutoksia läpikäyneet kokivat omat etenemismahdollisuutensa hieman paremmiksi: liikkeessä pysyttelevä organisaatio ilmeisesti siis tarjoaa työntekijöilleen enemmän mahdollisuuksia edetä urallaan. Läpikäytyjen muutoslajien määrä selitti omien kehittymismahdollisuuksien kokemista tässä odotettua huonommin molemmilla muuttujilla mitattuna. Kumpikaan kehittymismahdollisuuksien analyyseista ei kuitenkaan ollut erityisen merkitsevä tilastollisesti, joten heikko yhteys saattaa johtua myös poikkeuksellisesta otoksesta. Toisaalta käsitteiden operationalisointi on henkilökohtaisen kasvun moniulotteisessa kentässä melko haasteellista, ja erityisesti kysymys omista kehitysmahdollisuuksista on voitu tulkita hyvinkin monenlaisin tavoin – on myös muistettava, että työn luonne saattaa vaikuttaa suurestikin tähän kokemukseen.

6.5 Muutosten määrä, muutostiedottaminen ja työtyytyväisyys

Analyysien lopuksi käsittelen työtyytyväisyyttä yleisellä tasolla kokonaisuutena, ja pyrin valottamaan sen yhteyksiä koettujen muutosten määrään kaksisuuntaisen varianssianalyysin avulla. Työtyytyväisyys voidaan nähdä sekä ilmituotuna mielipiteenä että tiedostamattomana kokemuksena, joten tavoittelen näitä kahta ulottuvuutta käyttämällä testeissä kahta erilaista työtyytyväisyysmuuttujaa. Molemmissa vastaukset ovat Likert -asteikolla, jossa arvo 1 on erittäin tyytymätön ja arvo 5 erittäin tyytyväinen. Ensimmäinen on suoran kysymyksen kautta saatu mielipide (A10A), jota nimitän *tyytyväisyydeksi nykyiseen työhön*. Tiedostamatonta kokemusta kuvaamaan muodostin kohdan A10B väittämistä summamuuttujan, jonka nimesin *työtyytyväisyydeksi*. Tarkempi kuvaus summamuuttujan muodostamisesta esitettiin aiemmin muuttujia käsittelevässä luvussa.

Ensimmäisenä työtyytyväisyyttä selittävänä muuttujana käytän tuttua tapahtuneiden muutoslajien määrää. Riittävien frekvenssien vuoksi olen toteuttanut varianssianalyysit muuttujan luokitellulla versiolla, jossa neljä ja viisi tapahtunutta muutoslajia muodostavat yhden luokan. Lisäsin selittäväksi muuttujaksi myös kysymyksen B28, jossa kartoitettiin työntekijöiden tiedonsaantia muutostilanteissa. Tarkoituksena oli tällöin kartoittaa, onko työtyytyväisyyden kannalta merkitystä sillä, saako muutoksista tietoa etukäteen, vähän ennen muutosta vaiko vasta muutoksen yhteydessä tai sen jälkeen.

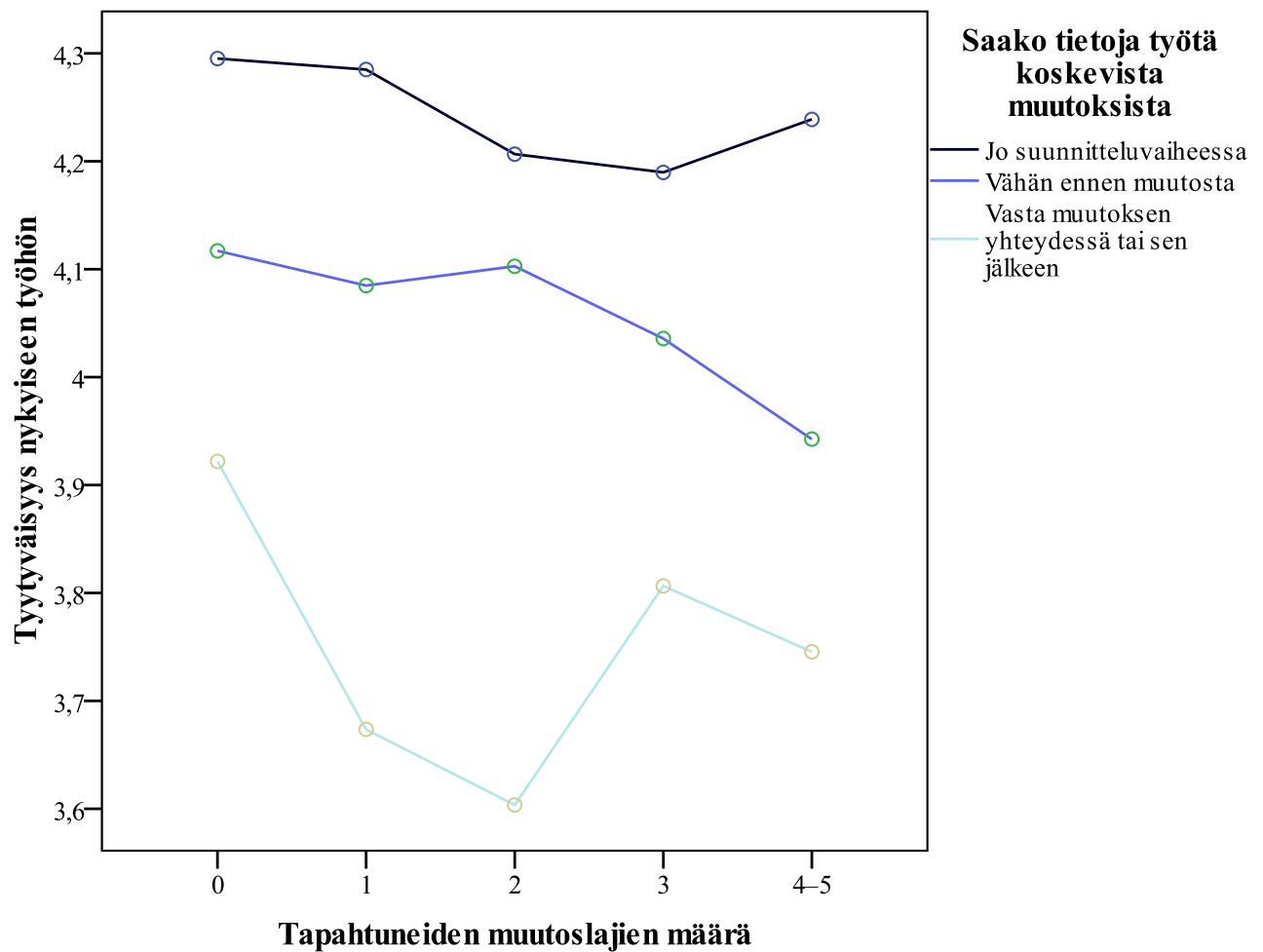
Esittelen ensin suoran kysymyksen analysoinnista saadut tulokset (taulukko 21):

Taulukko 21: Varianssianalyysin tulokset muutoslajien määrän ja muutostiedottamisen yhteyksistä tyytyväisyyteen nykyiseen työhön (A10A).

	df	F	p
Muutoslajien määrä	4	7,152	,000
Muutostiedottaminen	2	84,660	,000
Muutoslajien määrä X Muutostiedottaminen	8	3,063	,002

Merkkien selitykset: df = vapausasteet, F = testisuure, p = merkitsevyysaste.

Sekä muutoslajien määrä että muutostiedottaminen olivat yhteydessä tyytyväisyyteen nykyiseen työhön. Yhteydet olivat tilastollisesti erittäin merkitseviä ($p=,000$). Selittävillä muuttujilla oli testin mukaan myös yhdysvaikutusta, mikä sekin oli merkitsevä tulos ($p=,002$). Toisin sanoen muutoslajien määrä ja muutostiedottaminen vaikuttavat yhdessäkin työtyytyväisyyteen. Tarkemman käsityksen näistä yhteyksistä saa varianssianalyysin tulosten kuvallisesta esityksestä (kuva 1).



Kuva 1: Varianssianalyysin tulokset muutoslajien määrän ja muutostiedottamisen yhteyksistä tyytyväisyyteen nykyiseen työhön.

Kuvassa y -akselilla näkyvät keskiarvot vastaajien tyytyväisyydestä nykyiseen työhönsä, x -akselilla taas tapahtuneiden muutoslajien määrä. Toisen selittävän muuttujan, muutostiedottamisen, luokat on esitetty kuvassa erivärisin viivoin. Työtyytyväisyyden saamista keskiarvoista (3,6–4,3) voidaan ensinnäkin päätellä, että vastaajat olivat keskimäärin melko tai erittäin tyytyväisiä nykyiseen työhönsä. Muutostiedottaminen näytti selkeästi lisäävän koettua työtyytyväisyyttä, sillä keskiarvot olivat sitä korkeampia, mitä aiemmin vastaaja ilmoitti saavansa yleensä tietää työtään kohtaavista muutoksista. Muutoslajien määrän vaikutus on hieman vaikeaselkoisempi, mutta yleistäen voi todeta, että tyytyväisyys laskee muutosten määrän lisääntyessä. Tyytyväisyyden lasku on melko suoraviivaista suurimpiin muutosmääriin saakka, mutta ääripäässä esiintyy poikkeavuutta

erityisesti kohdassa ”Vasta muutoksen yhteydessä tai sen jälkeen”. Muutosten määrällä ja muutostiedottamisella on siis yhdysvaikutusta silloin, kun muutoksia on paljon: ajoissa tietoa saaneiden työtyytyväisyys ei heikkene verrattuna tilanteeseen, jossa tietoa ei saatu.

Tyytyväisimpiä olivat kuvan mukaan ne, jotka eivät olleet kokeneet viime vuosina yhtään muutosta, mutta ilmoittivat saavansa yleensä tietää niistä jo etukäteen (keskiarvo 4,3). Samassa ryhmässä vasta muutoksen yhteydessä tai sen jälkeen tiedon saaneiden tyytyväisyys oli keskimäärin 3,9. Vähän ennen muutosta tiedon saavien tyytyväisyys oli melko lähellä jo suunnitteluvaiheessa tiedon saavien arvoja pienemmällä muutosmäärillä, mutta käyrät eroavat 3–5 muutoslajin kohdalla. Tässä kohdin vähän ennen muutosta tiedon saavat ovat melko selvästi tyytymättömämpiä työhönsä kuin jo suunnitteluvaiheessa tiedon saavat, joiden tyytyväisyyteen muutoslajien määrän kasvu vaikutti vähemmän. Pienin keskiarvo näkyi kahden muutoslajin kohdalla ryhmässä, joka sai tiedon vasta muutoksen yhteydessä tai sen jälkeen (3,6). Yllättäen tyytyväisyys oli kuitenkin korkeammalla tasolla kahta useamman muutoksen ryhmissä (keskiarvo n. 3,8). Tämä saattaa olla joko frekvenssien pienuudesta johtuvaa sattumaa, tai seurausta esimerkiksi tottuneisuudesta muutoksiin. Näin ajatellen olisi mahdollista, että muutostilanteisiin tottuneella työtyytyväisyys ei heikkenisi enää yhtä voimakkaasti muutosten määrien kasvaessa.

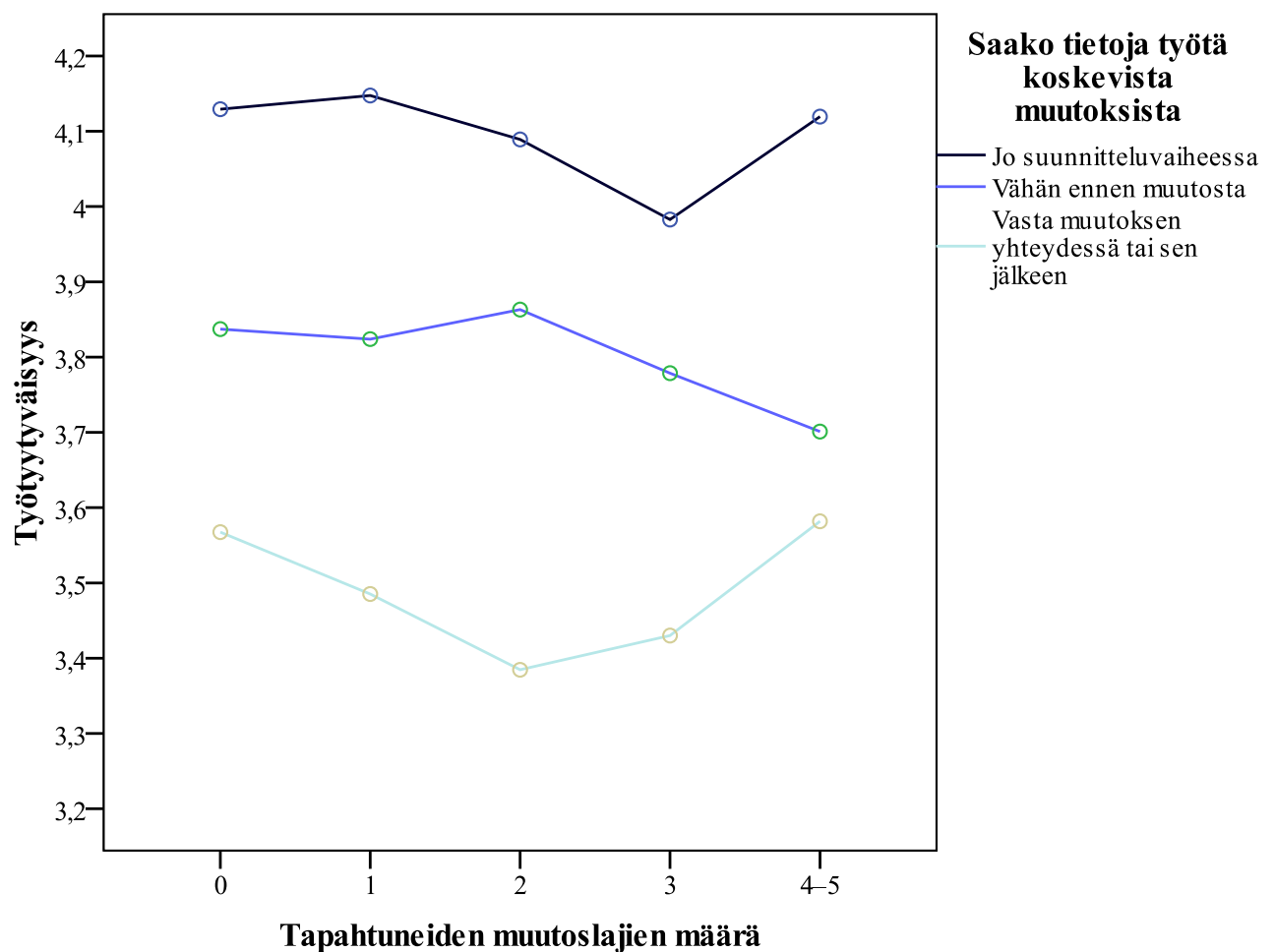
Samaa aihetta kuvaan seuraavaksi toisen muuttujan avulla, joka oli äskeisestä poiketen eri väittämistä koottu summamuuttuja. Näiden kahden muuttujan mahdollisten erojen on tarkoitus paljastaa, mikäli vastaajilla on taipumus suoraan kysyttäessä ilmoittaa jostakin syystä olevansa tyytyväisempiä tai tyytymättömämpiä kuin mitä he ”todellisuudessa” ovatkaan. Summamuuttuja kuvaa tässä siis tiedostamattomampaa tyytyväisyyttä, sillä se on laskettu eri väittämien saamista tyytyväisyysarvoista.

Taulukko 22: Varianssianalyysin tulokset muutoslajien määrän ja muutostiedottamisen yhteyksistä työtyytyväisyyteen (A10B).

	df	F	p
Muutoslajien määrä	4	3,057	,016
Muutostiedottaminen	2	153,397	,000
Muutoslajien määrä X Muutostiedottaminen	8	1,804	,072

Merkkien selitykset: df = vapausasteet, F = testisuure, p = merkitsevyysaste.

Taulukosta 22 nähdään, että summamuuttujallakin analysoituna muutoslajien määrä on yhteydessä tyytyväisyyteen tilastollisesti merkitsevästi ($p=,016$) ja muutostiedottaminen erittäin merkitsevästi ($p=,000$). Yhdysvaikutus sen sijaan tällä muuttujalla tarkasteltuna on heikompaa. Keskiarvovertailun esitän tässäkin kuvallisesti (kuva 2):



Kuva 2: Varianssianalyysin tulokset muutoslajien määrän ja muutostiedottamisen yhteyksistä työtyytyväisyyteen.

Yleistäen voisi sanoa, että kuvassa 2 nähtävät keskiarvot ovat hyvin lähellä suoralla kysymyksellä saatuja tyytyväisyysarvoja. Jo suunnitteluvaiheessa tiedon saavien tyytyväisyyskeskiarvo oli muutoksettomassa ryhmässä 4,1, ja laski melko tasaisesti kolmeen muutoslajiin saakka. Samaten

vähän ennen muutosta ja vasta muutoksen yhteydessä tai sen jälkeen tiedon saavien tyytyväisyys näytti laskevaa käyrää 0–2 muutoslajin kohdalla, vaihdellen ensimmäisessä ryhmässä välillä 3,8–3,9 ja jälkimmäisessä välillä 3,4–3,6. Vastaajat olivat siis summamuuttujalla mitattuna hivenen tyytymättömyyden työhönsä, mikä näkyy erityisesti ryhmässä, joka ilmoitti saavansa tiedon muutoksista vasta muutoksen yhteydessä tai sen jälkeen. Tyytyväisyyden keskiarvo oli tässä ryhmässä alimmillaan 3,4 kohdassa, jossa tapahtuneita muutoslajeja oli 2. Huomattavaa on jälleen, että suurimmilla muutosmäärillä (3–5 tapahtunutta muutoslajia) tyytyväisyys lähtee yllättäen nousuun niissä ryhmissä, joissa tieto saatiin jo suunnitteluvaiheessa tai vasta muutoksen yhteydessä tai sen jälkeen. Muutosten määrän ja muutostiedottamisen yhdysvaikutus on samansuuntainen kuin edellisessä analyysissä, tosin vähemmän selkeä.

Kummankin analyysin perusteella vastaajat olivat siis yleisellä tasolla melko tai erittäin tyytyväisiä työhönsä. Vaikka summamuuttujan avulla analysoituna tuloksissa olikin hieman suurempaa hajontaa tyytymättömyyden suuntaan, ei voida kuitenkaan sanoa, että vastaajilla olisi ollut kovin suurta taipumusta liioitella tyytyväisyyden tai tyytymättömyyden kokemustaan suoraan kysyttäessä. Muutostiedottamisen suhteen tulokset olivat aiemmin esitellyn teorian ja tutkimustulosten pohjalta oletetunlaiset: mitä aiemmin tietoa tulevista muutoksista oli tapana saada, sitä tyytyväisempiä vastaajat keskimäärin olivat. Erot olivat luonnollisesti suurimmillaan vaihtoehtojen ”*Jo suunnitteluvaiheessa*” ja ”*Vasta muutoksen yhteydessä tai sen jälkeen*” välillä. Tapahtuneiden muutoslajien määrän yhteys tyytyväisyyteen ei sen sijaan ollut yhtä suoraviivainen. Vaikka muutoksettomassa ja vähäisempien muutosmäärien ryhmissä yhteys näytti melko lineaariselta (mitä enemmän muutoksia, sitä pienempi tyytyväisyyden keskiarvo), tekivät suurempien muutosmäärien ryhmät poikkeuksen. 3–5 muutoslajia läpikäyneiden tyytyväisyys oli molempien tarkastelujen tietyissä ryhmissä yllättäen korkeampaa kuin vähäisempien muutoslajien kohdalla. Tämä poikkeus saattaa selittyä joko jakaumien epätasaisuudella, tai suurempien muutosmäärien kohdalla ilmenevällä tottuneisuudella.

7 Pohdinta

Lopuksi esitän yhteenvedon kaikkien tehtyjen analyysien tulokset, ja pyrin tekemään havaintojen avulla tulkintoja ja päätelmiä tutkimuskysymyksiini liittyen. Arvioin kriittisesti myös tutkimusasetelman onnistuneisuutta ja tarkkuutta sekä tuon esiin tutkimuksestani esiin nousseet jatkotutkimuksen tarpeet.

7.1 Tulosten yhteenvedo ja tulkinta

Tutkimuksen tarkoituksena oli etsiä kvantitatiivisin menetelmin vastausta kysymyksiin, onko muutoksella yhteyttä työhyvinvoinnin kokemukseen, ja voiko muutoksesta tiedottamisella vaikuttaa tähän kokemukseen. Kysymyksiä lähestyttiin kaksisuuntaisten työhyvinvointiteorioiden, kuten klassisen Hertzbergin motivaatio-hygieniateorian ja sen johdannaisten, rasitus- ja voimavarateorioiden, avulla. Loin tutkimusasetelman, joka perustui edellä mainittujen teorioiden ja aiempien tutkimustulosten lisäksi omaan *Muutoskokemuksesta hyvinvointikokemukseksi* -malliini. Mielenkiinnon kohteiksi muodostuivat näin työn vaatimusten kasvun, stressin, epävarmuuden, henkilökohtaisen kasvun ja työtyytyväisyyden kokemukset. Muutos tutkimuksessani määrittyi yleisesti organisaatiomuutoksena, ja pyrin kuvaamaan paitsi sen yhteyksiä myös muutosmäärien vaikutusta muodostamalla muutoslajien määrää ilmaisevan summamuuttujan.

Työn vaativuuden kiristymisen kokemuksen yhteys muutokseen tuki teoriaa eri osa-alueiden kohdalla. Muutosten määrä näyttäisi korreloivan positiivisesti työn vaatimusten eri osa-alueiden kanssa: mitä enemmän muutoksia on läpikäyty, sitä enemmän koetaan myös työn vaatimusten kasvun eri osa-alueita. Kaikista analysoimistani osa-alueista työtehtävien alueen laajentumisen, työtehtävien vaikeutumisen ja uuden tiedon omaksumisvaatimusten kasvun kokemuksissa tämä yhteys oli selkein. Myös tutkimustulokset siitä, että muutosten määrä ja laajuus vaikuttavat näihin kokemuksiin, pitivät paikkansa tässäkin tutkimuksessa: erot kokemuksissa olivat suurimmillaan 4–5 muutoslajin ryhmässä verrattuna muihin muutosmääriin. Tämä näkyi erityisesti työn rasittavuuden kokemuksissa, joissa 1–3 muutoslajia eivät vielä näyttäneet lisäävän työn rasittavuuden kokemusta kovinkaan merkittävästi, vaikkakin pieni ero oli havaittavissa muutoksettomaan ryhmään.

Analyysien perusteella voidaan siis sanoa, että muutokset ovat yhteydessä työn vaativuuden kasvun kokemuksiin.

Toinen keskeinen rasisustekijä, epävarmuus, näytti sekin olevan yhteydessä muutokseen. Summamuuttujaksi muokatut epävarmuustekijät työssä ja muutoslajien määrä korreloivat lievän positiivisesti keskenään, mikä merkitsee epävarmuustekijöiden kokemisen lisääntymistä muutoslajien määrän kasvaessa. Korrelaatio oli tilastollisesti erittäin merkitsevää, joten muutoksen määrän ja epävarmuuden kokemisen yhteys jollain tasolla on hyvin todennäköinen.

Teoreettiselta pohjalta olisi voinut esittää hypoteesin, että omien kehitys- ja etenemismahdollisuuksien kokemus vahvistuisi muutosten myötä, mutta analyyseissa vain etenemismahdollisuuksilla ja muutosmäärillä näytti olevan yhteys. Yleisellä tasolla omat kehitysmahdollisuudet koettiin hyviksi, mutta etenemismahdollisuudet huonoiksi. Läpikäytyjen muutosten määrät selittivät tätä vaihtelua hyvinkin, sillä käsitys omista etenemismahdollisuuksista selvästi kohosi, mitä enemmän muutoslajeja työntekijä oli käynyt läpi työssään. Jatkuvassa muutoksessa ja liikkeessä olevan organisaation ilmeisesti koetaan voivan tarjota työntekijälleen enemmän mahdollisuuksia siirtyä muihin, kenties ylempiin tehtäviin. Omien kehitysmahdollisuuksien kokemuksissa tällaista yhteyttä taas ei löytynyt, mikä saattaa johtua esimerkiksi vastaajien työn luonteesta. Muutoksettomassa ryhmässä oli kuitenkin prosentuaalisesti eniten niitä, jotka kokivat kehitysmahdollisuutensa huonoiksi, ja 1–3 muutoslajia läpikäyneet taas suhtautuivat positiivisimmin. Tyytyväisyys omiin kehittymismahdollisuuksiin ei kuitenkaan selittynyt muutoksella. Etenemis- ja kehitysmahdollisuuksilla oli myös selvä käsitteellinen ero vastaajien mielissä, sillä omat kehitysmahdollisuudet koettiin yleisesti tärkeiksi, mutta työssä etenemistä ei – tämä viittaisi siihen, että omat kehitysmahdollisuudet olisivat käsitteellisesti lähempänä henkilökohtaista kasvua, joka on todettu merkittäväksi motivaatiotekijäksi.

Varianssianalyysi työtyytyväisyydestä osoitti, että muutosten määrän lisääntyessä työtyytyväisyys laskee, joskin vain hieman. Sama tulos ilmeni muutostiedottamisen kohdalla: tyytyväisimpiä työhönsä olivat selkeästi ne, jotka saivat tietää muutoksista jo suunnitteluvaiheessa tai ainakin vähän ennen muutosta. Muutosten määrällä ja muutostiedottamisella oli yhdysvaikutusta silloin, kun muutoksia oli paljon: ajoissa tietoa saaneiden työtyytyväisyys ei heikentynyt verrattuna tilanteeseen, jossa tietoa ei saatu. Tämä tukee aiempia tutkimustuloksia henkilöstön osallistamisen

vaikutuksista työhyvinvointiin ja -tyytyväisyyteen. Näitä käsitteitä ei kuitenkaan pidä sekoittaa toisiinsa, sillä vaikka työtyytyväisyys oli keskimäärin hyvinkin korkeaa sekä suoralla kysymyksellä että summamuuttujalla mitattuna, osoitti työhyvinvoinnin muiden osa-alueiden käsittely melko vakaviakin puutteita (kts. esim. luku 6.1). Esimerkiksi työn vaatimusten kasvun ja henkisen rasittavuuden kokemukset olivat hälyttävän yleisiä.

Työtyytyväisyyden ja työhyvinvoinnin väliset erot muodostivatkin tutkimuksessa mielenkiintoisen jännitteen. Enemmistö vastasi kohdassa F5, että oman työn vaatimukset ovat viime vuosina kiristyneet: työtehtävät olivat lisääntyneet ja vaikeutuneet, tehtäväalue oli laajentunut, henkilöstöä tuntui olevan aiempaa vähemmän suhteessa työtehtäviin ja niin edelleen. Voisi siis ajatella, että näiden ihmisten työhyvinvointi olisi kiire- ja vaativuuskokemusten myötä heikentynyt viime vuosina ja tämä vaikuttaisi myös työtyytyväisyyteen, mutta enemmistö kuitenkin ilmoitti olevansa nykyiseen työhönsä melko tai erittäin tyytyväisiä. Kiista siitä, onko työn vaatimusten kiristyminen todellinen ilmiö vai työelämän huonontumisen kollektiivinen harha (vrt. esim. Siltala 2007 ja Alasoini 2010), onkin edelleen ajankohtainen.

Erityistä huomiota muutosten toteuttamiseen ja hyvinvointivaikutuksiin tulisi kiinnittää aloilla, joilla niitä tehdään paljon. Näiden analyysien perusteella muutosherkimpinä ammattialoina erottuivat terveydenhoitotyö, toimistotyö ja kaupallinen työ, joiden osuudet suurimpia muutosmääriä kokeneista olivat merkittävästi korkeammat verrattuna muiden ammattialojen suhteellisiin osuuksiin. Paljon muutoksia työssään kohtasivat myös alemmat tai ylemmät toimihenkilöt verrattuna työntekijöihin. Tutkimusten mukaan suuret muutosmäärät ja pitkittyvät muutosprosessit vaikuttavat erityisen haitallisesti hyvinvointiin, joten näiden jatkuvan muutoksen ryhmien hyvinvointia tulisi tarkkailla ja muutosten toteuttamista kehittää etenkin niillä aloilla, joilla jatkuva kehitys on välttämätöntä.

Tämäkin tutkimus antoi viitteitä siitä, että muutoksella on yhteys useiden työhyvinvointia heikentävien rasisitustekijöiden kokemukseen. Yhteys useimmiten myös voimistuu, mitä enemmän erilaisia muutoslajeja työntekijä on käynyt läpi omassa työssään. Toisaalta muutos on yhteydessä myös työntekijän kannalta motivoiviin asioihin, kuten käsitykseen omista etenemismahdollisuuksista työssä. Oma kehittyminen on työntekijöille tärkeää, ja organisaatiomuutosten avulla on mahdollista tarjota heille motivoivia etenemisen ja kehittymisen

kokemuksia. Avainasemassa tässä kuviossa on kuitenkin se, millä tavoin muutoksia toteutetaan työpaikalla. Henkilöstön osallistamisen ja muutoksesta tiedottamisen merkitystä ei voi liikaa korostaa, sillä muutostiedottamisella on yhteys työtyytyväisyyteen ja tätä kautta motivaatioon.

7.2 Tulosten luotettavuuden arviointia

Yksi suurimmista mahdollisuuksista ja haasteista tälle tutkimukselle oli sekundaariaineiston käyttö: tämä mahdollisti melko laajan otoksen, mutta alisti tutkimusasetelman olemassaoleville muuttujille ja operationalisoinneille. Tästä johtuen valitut muuttujat eivät välttämättä kuvaa niin hyvin juuri niitä käsitteitä ja asiakokonaisuuksia, mitä alunperin oli tutkimuksessa tarkoitus. Esimerkiksi teemana laaja ja monitahoinen henkilökohtainen kasvu ei analyyseissä yltänyt kovin merkittäviin tuloksiin, mikä saattaa osaltaan selittyä valituilla muuttujilla. Pääselittäjänä käytettiin tapahtuneiden muutoslajien määrää, mikä yhtäältä helpotti tulkintojen tekemistä, mutta toisaalta hävitti hienojakoisempaa informaatiota eri muutoslajien yhteyksistä kokemuksiin. Tämä ilmiö näkyi myös kohdissa F3 ja A10Ba, joissa vähäisten frekvenssien vuoksi luokat typistettiin ensimmäisessä kahteen ja jälkimmäisessä kolmeen. Keskittyminen jo tapahtuneisiin muutoksiinkin oli tietoinen valinta: näin voitiin esittää edes hieman todennäköisemmin syin, että muutoksella on tiettyjä hyvinvointiseurauksia. Vasta tulossa olevien muutosten poisjättäminen vahvistaa kausaalisuutta, mutta kysymyksen B42 kohta ”*Sekä että*” olisi sisältänyt osan myös tapahtuneista muutoksista.

Sekundaariaineistoa käyttäessä oli myös tehtävä omia tulkintoja kysymysten alkuperäisestä tarkoituksesta ja tulkinnasta. Kohdan F5 vastaukset (*”Pitävätkö seuraavat väittämät paikkansa työssänne viime vuosina”*) voidaan tulkita paitsi kokemuksina myös tosiasiallisina työssä tapahtuneina muutoksina. Kokemuksellisuutta tukee kuitenkin kysymyksen asettelu, joka antaa ymmärtää, että esitetyt työn vaatimusten kasvun tekijät ovat osa yleistä viime vuosien työelämän kiristymisen kokemusta. Itse käsittelin tätä aihetta luvussa 6.1, jossa esimerkiksi ilmoitetut kokemukset henkilöstön vähentymisestä suhteessa työmäärään olivat ristiriidassa ilmoitettujen muutosten määrän kanssa. Nämä tukevat mielestäni kysymysten tulkintaa omana kokemuksena työn viime vuosien kehityksestä.

Analyysin tasokkuuteen vaikuttavat aina myös valittujen muuttujien mittaustaso ja käyttöominaisuudet. Tutkimukseen valitsemani muuttujat olivat enimmäkseen luokittelu- tai järjestysasteikollisia, joten mittaustason ja frekvenssien perusteella ei ollut mahdollista käyttää kaikkein informatiivisimpia monimuuttujamenetelmiä. Saavutetun tiedon taso jäi siis melko matalaksi. Esimerkiksi varianssianalyysin kohdalla jouduin myös venyttämään hieman sääntöjä kyseisen menetelmän käytöstä, sillä käyttämäni Likert -asteikolliset muuttujatkaan eivät täysin vastanneet ominaisuuksiltaan tilastotieteen vaatimuksia.

Tässä esitetyistä tutkimustuloksista on löydettävissä myös useita mielekkäitä jatkotutkimuskohteita. Tämän tutkimuksen puitteissa ei esimerkiksi käsitelty henkilökohtaisten taustatekijöiden vaikutusta muutoksen kokemiseen. Teorioiden perusteella henkilökohtainen kasvu on merkittävä motivaatiotekijä ja yhteydessä organisaatiomuutokseen, mutta tällä tutkimusasetelmalla kehitys- ja etenemismahdollisuudet eivät korreloineetkaan täysin oletetusti muutoksen kanssa. Muutos motivaatiotekijänä on muutenkin melko vähän tutkittu ja jopa väheksytty teema, sillä työhyvinvoinnin tutkimus on keskittynyt muutokseen lähinnä rasitus- ja stressitekijänä sekä mahdollisena työuupumuksen aiheuttajana. Tämä on kuitenkin ymmärrettävää, sillä muutoksen yhteys työn vaatimusten kasvun ja stressin kokemuksiin on selkeä, ja seuraukset yksilön henkilökohtaiselle hyvinvoinnille ovat tärkeitä. Työntekijöiden hyvinvoinnin ja yhteiskunnallisen työurien pidentämisenkin kannalta olisi hyödyllistä selvittää, onko huonosti hoidetuilla muutoksilla yhteyttä jopa terveydellisiin ongelmiin ja työkyvyttömyyteen.

Lähteet

- Alasoini, Tuomo (2010) *Mainettaan parempi työ. Kymmenen väitettä työelämästä*. Helsinki: EVA.
- Alkula, Tapani & Pöntinen, Seppo & Ylöstalo, Pekka (1994) *Sosiaalitutkimuksen kvantitatiiviset menetelmät*. Helsinki: WSOY.
- Allardt, Erik (1976) *Hyvinvoinnin ulottuvuuksia*. Helsinki: WSOY.
- Anderson, Dean & Anderson, Linda Ackerman (2001) *Beyond Change Management: Advanced Strategies for Today's Transformational Leaders*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Anttonen, Hannu & Räsänen, Tuula (toim.) (2009) *Työhyvinvointi – uudistuksia ja hyviä käytäntöjä*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Argyle, Michael & Martin, Maryanne (1991) *The psychological causes of happiness*. Teoksessa Strack, Fritz & Argyle, Michael & Schwarz, Norbert (toim.) (1991) *Subjective Well-Being. An interdisciplinary perspective*. Oxford: Pergamon Press.
- Aro, Antti (2002) *Yritän vain hoitaa omaa tehtävääni. Työelämän muutokset ja työhyvinvointi*. Helsinki: Edita.
- Bernerth, Jeremy B. & Walker, H. Jack & Harris, Stanley G. (2011) *Change fatigue: Development and initial validation of a new measure*. *Work & Stress: An International Journal of Work, Health & Organisations* 25:4, 321–337.
- Dawson, Patrick (2002) *Understanding organizational change: the contemporary experience of people at work*. London: Sage Publications.
- Deal, Terrence & Kennedy, Allan (2000) *Corporate cultures. The rites and rituals of corporate life*. Cambridge: Perseus Publishing.

De Vaus, David (2002) *Surveys in social research*. London: Routledge.

Drazin, Robert & Glynn, Mary-Ann & Kazanjian, Robert K. (2004) *Dynamics of Structural Change*. Teoksessa Poole, Marshall S. & Van de Ven, Andrew H. (toim.) (2004) *Handbook of Organizational Change and Innovation*. New York: Oxford University Press.

Finn, Mairin & Tinline, Gordon (2010) *Improving well-being at London fire bridge*. Teoksessa Robertson, Ivan & Cooper, Cary (toim.) (2010) *Well-being. Productivity and Happiness at Work*. London: Palgrave Macmillan.

Geuskens, Goedeke A. & Koppes, Lando L. J. & van den Bossche, Seth N. J. & Joling, Catelijne I. (2012) *Enterprise Restructuring and the Health of Employees: A Cohort Study*. Journal of Occupational & Environmental Medicine 54:1, 4–9.

Grunberg, Leon & Moore, Sarah & Greenberg, Edward S. & Sikora, Pat (2008) *The Changing Workplace and Its Effects. A Longitudinal Examination of Employee Responses at a Large Company*. Journal of Applied Behavioral Science 44:2, 215–236.

Hakanen, Jari (2005) *Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla*. Työ ja ihminen. Tutkimusraportti 27. Helsinki: Työterveyslaitos.

Hakanen, Jari (2009) *Työn imun arviointimenetelmä. Työn imu -menetelmän (Utrecht Work Engagement Scale) käyttäminen, validointi ja viitetiedot Suomessa*. Helsinki: Työterveyslaitos.

Hansson, Ann-Sophie & Vingård, Eva & Arnetz, Bengt B. & Anderzén, Ingrid (2008) *Organizational change, health, and sick leave among health care employees: A longitudinal study measuring stress markers, individual, and work site factors*. Work & Stress: An International Journal of Work, Health & Organisations 22:1, 69–80.

Hatch, Mary J. (2004) *Dynamics in Organizational Culture*. Teoksessa Poole, Marshall S. & Van de Ven, Andrew H. (toim.) (2004) *Handbook of Organizational Change and Innovation*. New York: Oxford University Press.

Herzberg, Frederick (1974) *Work and the nature of man*. London: Crosby Lockwood Staples.

Hornung, Severin & Rousseau, Denise M. (2007) *Active on the Job - Proactive in Change. How Autonomy at Work Contributes to Employee Support for Organizational Change*. Journal of Applied Behavioral Science 43:4, 401–426.

Hyvönen, Katriina (2011) *Personal Work Goals Put into Context. Associations with Work Environment and Occupational Well-being*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Jokinen, Janne & Mäkikangas, Anne & Feldt, Taru & Kinnunen, Ulla & Hyvönen, Katriina (2007) *Nuoret esimiehet vuonna 1996 ja 2006: työn ja hyvinvoinnin muutokset kahden kohorttitutkimuksen valossa*. Jyväskylän yliopiston psykologian laitoksen julkaisuja. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Jokivuori, Pertti & Hietala, Risto (2007) *Määrällisiä tarinoita. Monimuuttujamenetelmien käyttö ja tulkinta*. Helsinki: WSOY.

Juuti, Pauli (2009) *Organisaatiomuutos*. Helsinki: Otava.

Juuti, Pauli & Rannikko, Heikki & Saarikoski, Ville (2004) *Muutospuhe. Muutoksen retoriikka johtamisen ja organisaatioiden arjen näyttämöllä*. Helsinki: Otava.

Kasvio, Antti & Räikkönen, Timo (2010) *Kohti kestäväää työelämää*. Helsinki: Työterveyslaitos.

Kinnunen, Juha & Lindström, Kari (toim.) (2005) *Rakenteellisen ja toiminnallisen muutoksen vaikutukset HUSin johtamiseen ja henkilöstön hyvinvointiin*. Kuopion yliopiston julkaisuja 129. Kuopio: Kuopion yliopisto.

Laamanen, Ritva & Suominen, Sakari & Simonsen-Rehn, Nina & Hakonen, Ulla-Riitta & Laiho, Maria & Gripenberg-Gahmberg Marianne (2002) *Perusterveydenhuollon ja sosiaalitoimen henkilökunnan työn muutokset ja hyvinvointi. Neljän kaupungin vertaileva tutkimus*. Turun yliopiston julkaisuja 179. Turku: Turun yliopisto.

Lehto, Anna-Maija & Sutela, Hanna (2008) *Työolojen kolme vuosikymmentä. Työolotutkimusten tuloksia 1977-2008*. Suomen virallinen tilasto (SVT): Työolotutkimus. Helsinki: Tilastokeskus. Viitattu 13.11.2012.

http://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/isbn_978-952-467-930-5.pdf

Luoma, Jenni (2010) *Organisaatiomuutos ja muutosjohtaminen toimintatutkimuksena*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Mamia, Tero (2009) *Mistä työhyvinvointi syntyy?* Teoksessa Blom, Raimo & Hautaniemi, Ari (toim.) (2009) *Työelämä muuttuu, joustako hyvinvointi?* Helsinki: Gaudeamus.

Murthy, C. S. V. (2007) *Change management*. Mumbai: Himalaya Publishing House.

Notkola, Veijo (toim.) (2002) *Työhyvinvointi ei ole sattumaa – tutkimus hyvien käytäntöjen vaikuttavuudesta*. Työssä jaksamisen ohjelma 2002. Helsinki: Työministeriö.

Pahkin, Krista & Leppänen, Anneli & Kajosaari, Katri & Ala-Laurinaho, Arja & Welling, Irma & Väänänen, Ari & Joensuu, Matti & Koskinen, Aki (2010) *Työhyvinvoinnin kehittäminen ja sairauspoissaolojen hallinta paperiteollisuudessa*. Työympäristötutkimuksen raporttisarja 48. Helsinki: Työterveyslaitos.

Pieterse, Jos H. & Caniëls, Marjolein C.J & Homan, Thijs (2012) Professional discourses and resistance to change. *Journal of Organizational Change Management* 25:6, 798–818.

Poole, Marshall S. (2004) *Central Issues in the Study of Change and Innovation*. Teoksessa Poole, Marshall S. & Van de Ven, Andrew H. (toim.) (2004) *Handbook of Organizational Change and Innovation*. New York: Oxford University Press.

Pyöriä, Pasi (toim.) (2012) *Työhyvinvointi ja organisaation menestys*. Helsinki: Gaudeamus.

Robertson, Ivan & Cooper, Cary (toim.) (2010) *Well-being. Productivity and Happiness at Work*. London: Palgrave Macmillan.

Schaufeli, Wilmar & Bakker, Arnold (2004) *Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement*. Journal of Organizational Behavior 25:3, 293–315.

Schein, Edgar (1992) *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

Schiavone, Francesco (2012) *Resistance to industry technological change in communities of practice: The "ambivalent" case of radio amateurs*. Journal of Organizational Change Management 25:6, 784–797.

Seo, Myeong-Gu & Putnam, Linda L. & Bartunek, Jean M. (2004) *Dualities and Tensions of Planned Organizational Change*. Teoksessa Teoksessa Poole, Marshall S. & Van de Ven, Andrew H. (toim.) (2004) *Handbook of Organizational Change and Innovation*. New York: Oxford University Press.

Siljanen, Eeva-Maria & Rautio, Maria & Husman, Päivi (2012) *Terveyttä ja hyvinvointia yhdessä kehittämällä*. Helsinki: Työterveyslaitos.

Siltala, Juha (2007) *Työelämän huonontumisen lyhyt historia. Mukana uudet huononnuksset. Muutokset hyvinvointivaltioiden ajasta globaaliin hyperkilpailuun*. Helsinki: Otava.

Swanson, Vivien & Power, Kevin (2001) *Employees' perceptions of organizational restructuring: the role of social support*. Work & Stress: An International Journal of Work, Health & Organisations 15:2, 161–178.

Suomen virallinen tilasto (SVT): *Koulutusluokitus 2011*. Helsinki: Tilastokeskus.

Viitattu: 7.2.2013.

<http://www.stat.fi/meta/luokitukset/koulutus/001-2011/index.html>

Suomen virallinen tilasto (SVT): Työolotutkimus (2008) *Laatuseloste: Työolotutkimus*. Helsinki: Tilastokeskus. Viitattu: 9.11.2012.

http://www.stat.fi/til/tyoolot/2008/tyoolot_2008_2008-12-08_laa_001.html

Tilastokeskus (2006) *Tilastokeskuksen ammattieettinen opas*. Käsikirjoja 30. Helsinki: Tilastokeskus.

Van den Heuvel, Sjoerd & Schalk, René (2009) *The relationship between fulfillment of the psychological contract and resistance to change during organizational transformations*. Social Science Information 48:2, 283–313.

Vartiainen, Matti (1994) *Työn muutoksen työvälineet. Muutoksen hallinnan sosiotekniset menetelmät*. Espoo: Otatieto.

Warr, Peter (2007) *Work, happiness, and unhappiness*. New York: Lawrence Erlbaum Associates.

Zhu, Yanhan (2013) *A Review of Job Satisfaction*. Asian Social Science 9:1, 293–298.